

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

CARLOS EDUARDO FREITAS COSTA

DE ATLETA A EMPREENDEDOR: UMA TRAJETÓRIA DE APRENDIZADO

Belo Horizonte
2006

CARLOS EDUARDO FREITAS COSTA

DE ATLETA A EMPREENDEDOR: UMA TRAJETÓRIA DE APRENDIZADO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.
Orientador: Prof. Dr. Roberto C. Fachin

Belo Horizonte
2006

À minha esposa Ana Gabriela, cujo amor e carinho foram os principais combustíveis nesta longa jornada.

A meus pais e avós, por todo um exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação só foi possível devido ao apoio de diversas pessoas. Meu especial agradecimento para o meu orientador, Prof. Dr. Roberto Fachin, que conseguiu com muita virtude diminuir os meus momentos de aflição na busca de um trabalho de qualidade. Especial agradecimento também à Profª. Ângela França Versiani, cuja paciência e disposição foram fundamentais no início desta caminhada. Agradeço também a todos os professores do Mestrado Profissional em Administração, pelos ensinamentos prestados ao longo do curso.

Gostaria também de agradecer ao colega de mestrado Fabrício Pereira Soares, pelo apoio e convivência. Seu exemplo e suas palavras foram fundamentais, principalmente, nos momentos em que esta jornada parecia interminável.

Finalmente, sou grato aos entrevistados pela disposição e prestatividade e, sobretudo, por suas histórias de vida, fundamentais para a conclusão deste trabalho.

A todos eles minha gratidão será eterna.

“Mais alto, mais rápido, mais forte” (lema olímpico).

RESUMO

Esta dissertação de mestrado buscou compreender a construção da carreira de atleta, a construção da carreira de empreendedor e a transição entre as duas verificando o processo de aprendizagem e a aquisição do conhecimento presente à abertura de um negócio. A relevância deste estudo reside no fato de que o segmento do esporte movimenta no País cerca de R\$ 25 bilhões anuais e emprega em torno de 300 mil pessoas. Outro fato importante diz respeito às características peculiares da carreira de um atleta. Os modelos acadêmicos tradicionais de análise de carreira não se enquadram por acompanharem o ciclo de vida biológico dos indivíduos. Por isso, esses modelos não refletem a dinâmica da carreira de um atleta. Inicialmente, foi realizada uma revisão da literatura concernente ao assunto. Foram abordadas questões como o conceito de carreira, os diversos tipos de carreira e os fatores que levam à escolha e planejamento de uma carreira. Também foram mencionadas questões relativas às teorias de aprendizagem. Posteriormente, todo o arcabouço teórico levantado serviu de base para a análise da carreira de cinco atletas, que passaram por entrevistas de caráter qualitativo. Todos os atletas selecionados para a pesquisa já abandonaram suas carreiras e passaram a se dedicar a atividades de gestão de empresas. O trabalho conclui que as experiências adquiridas ao longo da carreira se constituem como de fundamental importância para o processo de planejamento de uma atividade empreendedora após o término da carreira no esporte. Além disso, o trabalho aponta novas possibilidades de pesquisa na área, assim como as limitações para a realização deste estudo.

Palavras-chave: carreira, aprendizagem, empreendedorismo, planejamento.

ABSTRACT

This master dissertation tried to understand the construction process of athletes career, the entrepreneur career and the transition between both concerning the learning and knowledge acquiring process related to new business opening. The study relevance is related to the fact that the sport segment trades R\$ 25 billion every year e employs at about 300 thousand people. Another important information concerns the athletes' career peculiar characteristics. The traditional academic career analysis models do not apply, as they follow the person biological life cycle. So, these models do no reflect the dynamics of an athlete's career. To achieve these purposes, it was made a Career and Learning process literature review. The subjects related were the career concept, the different career types and the reasons that lead to career choice and planning. It was also mentioned questions related to Learning Theories. Then, all the conceptual framework led to the analysis of five athletes' career. These athletes were submitted to qualitative interviews. All them had already abandoned their careers and had begun to dedicate themselves to the management of firm's activities. The work concludes that experiences acquired during the career become very important to the entrepreneur activity planning process after the sport's career. Furthermore, the work points new research possibilities in the area and the limitations to this study.

Key words: career, learning, entrepreneurship, planning.

LISTA DE QUADROS E FIGURAS

Figura 1 – Campos teóricos	19
Quadro 1 – Pontos de vista das Ciências Sociais sobre carreiras.....	22
Quadro 2 – Estágios da vida vocacional.....	31
Quadro 3 – Modelos de desenvolvimento de carreiras.....	32
Quadro 4 – Teorias de aprendizagem.....	42
Quadro 5 – Taxionomia de Bloom – objetivos da aprendizagem.....	44
Quadro 6 – Níveis de mudanças envolvidas na capacitação gerencial.....	45
Quadro 7 – Dois tipos de conhecimento.....	46
Quadro 8 – Quatro modos de conversão do conhecimento e conteúdo do conhecimento criado.....	48
Quadro 9 – Principais elementos da aprendizagem gerencial.....	50
Figura 2 – Modelo de análise.....	55

LISTA DE SIGLAS

1. FIFA – *Fédération Internationale de Football Association*
2. FGV – Fundação Getúlio Vargas
3. PIB – Produto Interno Bruto
4. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
5. MVP – *most valuable player*
6. SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO E QUESTÃO DA PESQUISA.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
2.1 Introdução.....	19
2.2 O conceito de carreira.....	20
2.3 Tipos de carreira.....	23
2.4 Escolha e planejamento de carreira.....	28
2.5 Aprendizagem.....	35
2.5.1 Teorias de aprendizagem.....	35
2.5.2 Aprendizagem vivencial.....	43
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	51
3.1 Tipo de pesquisa adotada	51
3.2 Unidades de análise	53
3.3 Coleta e interpretação dos dados	53
4 OS ATLETAS E SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL	56
4.1 Ana Flávia.....	56
4.2 Gustavo.....	58
4.3 Marcelo Vido.....	59
4.4 Branco Zanol.....	61
4.5 Gustavo Borges.....	62
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	65
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS.....	82
APÊNDICES.....	86

1. INTRODUÇÃO E QUESTÃO DA PESQUISA

A indústria do entretenimento é um dos segmentos que tem apresentado as maiores taxas de crescimento ao longo dos últimos anos. Nesse setor, tem sobressaído o negócio de esporte, considerado um dos mais dinâmicos. O seu crescimento pode ser comprovado ao se observar o aumento das horas dedicadas aos eventos esportivos nas grades de programação de televisão, acirrando a disputa dos seus direitos de transmissão pelas principais redes do mundo. Isso determinou uma elevação sem precedentes do valor cobrado pelos mesmos. Segundo Proni (2000) o valor cobrado pela *Fédération Internationale de Football Association* - FIFA - pelos direitos de transmissão da Copa do Mundo passaram de US\$ 30 milhões, na Copa da Espanha (1982), para US\$ 1.040 milhões na Copa da Coreia do Sul/Japão (2002). O crescimento desses valores é um dos sinais do amplo processo de profissionalização a que vem sendo submetida a indústria do esporte. Esse processo vem ocorrendo como uma onda globalizada atingindo todos os países onde o esporte tem uma relevância, dentre os quais pode-se destacar o Brasil.

A realidade brasileira está ainda bem distante da de outros países desenvolvidos, onde o profissionalismo no esporte é bem mais sedimentado, e os valores movimentados, bem superiores. No entanto, não se pode deixar de observar o processo de profissionalização e modernização do esporte nacional. Prova disso é a importância dada ao esporte pelo Congresso Nacional, onde tramitam várias leis, como o Estatuto do Desporto, que tem como objetivo organizar em moldes mais modernos o esporte brasileiro.

Todo esse processo contribui para que jovens brasileiros busquem a chance de se estabelecer em uma carreira esportiva. A carreira de atleta exige, por parte do indivíduo que a escolheu, uma série de sacrifícios tais como treinamento intensivo, longos períodos de concentração e busca constante do melhor resultado, gerando escolhas de carreira profissional em uma idade ainda muito tenra.

Por outro lado, essa carreira profissional irá se encerrar também muito prematuramente, quando o atleta ainda vai estar no ápice de sua vida produtiva, colocando-lhe a questão de qual nova carreira seguir. Este trabalho tem por intenção entender a evolução da carreira de atletas que optam pela abertura e/ou constituição de uma empresa.

Nesse sentido, inserem-se discussões relativas à escolha de uma carreira e ao empreendedorismo, buscando retratar o movimento de construção do conhecimento que permite a abertura e sustentação de um novo negócio.

A maioria das pessoas já praticou na sua infância alguma modalidade esportiva, mas poucas optaram pelo esporte como carreira, muitas por se acharem sem aptidões suficientes para se destacarem no mundo das competições e outros por não considerarem o esporte como uma possibilidade concreta de carreira. Anos depois, essas pessoas são surpreendidas com o sucesso alcançado por um de seus colegas que foi seu companheiro na escolinha de esporte, hoje um atleta de sucesso com uma carreira aclamada por todos os meios de comunicação. Será um dom maior para a prática do esporte a única razão que possa explicar o sucesso desse atleta? Ou será que a forma como esse atleta encarou o esporte venha a ser essa explicação?

Alguns pontos em comum podem ser observados ao se examinar a carreira dos atletas de sucesso. Um primeiro é que o contato com o mundo do esporte deu-se em idade bem jovem, quando esses atletas começaram a praticar um esporte, como mostra Petitpas et al. (1997). Outra característica em comum foi vislumbrar o esporte como possibilidade de carreira em uma fase da vida não usual. Dutra (1996) considera que, na adolescência, que ocorre entre os 15 e 24 anos, a triagem de oportunidades de carreira é muito hesitante. No entanto, observa-se que, no caso de atletas, é no início dessa fase que ocorre a escolha da carreira.

O esporte, que era encarado até então como uma atividade de lazer, passa a ter um papel cada vez mais importante na vida daquele adolescente. O número de horas de treinamento aumenta consideravelmente, as competições se multiplicam e a cobrança pessoal por resultados se acentua. Petitpas et al. (1997) afirma que transições acontecem na vida desses atletas quando o garoto passa de competições escolares para universitárias ou de competições juvenis para competições adultas, sendo que as mudanças são enormes tanto em questões físicas quanto psicológicas ou emocionais.

O mesmo autor afirma que os atletas profissionais sabem que, em um determinado momento, suas carreiras esportivas irão se encerrar, mas poucos efetivamente se preparam para esse momento, com a agravante de que isso se dá em uma idade ainda muito jovem (entre 25 e 35 anos de idade). O grande desafio desses atletas é encontrar um novo caminho

profissional a trilhar quando chega a hora de se afastar dos treinamentos e competições. Sabe-se que alguns atletas continuam no esporte. Após o devido preparo, tornam-se treinadores ou administradores do esporte. Alguns decidem seguir outras carreiras: tornam-se médicos, advogados, veterinários, funcionários públicos. Outros aproveitam para iniciar algum tipo de negócio. Tornam-se empreendedores. Segundo alguns autores, tais como Rodrigues (1998) e Garcia (2001), o empreendedor é aquele indivíduo que reconhece o crescimento como antídoto do fracasso e busca a inovação constantemente. O seu foco está na busca de oportunidades. Geralmente ele tem sido definido como uma pessoa visionária, afeta aos riscos, promotor de mudanças, perseguindo o desenvolvimento contínuo de habilidades. No entanto, apenas essas características parecem não garantir o sucesso de novos empreendimentos. Tem sido ressaltada a necessidade não apenas de habilidades, motivações e inclinações de personalidade, mas, principalmente, o conhecimento, não só para a abertura de uma nova empresa, como também para o seu funcionamento. Versiani e Guimarães (2004) dizem textualmente:

[...] o fato é que o aprendizado no contexto da criação de um novo negócio requer que os seus dirigentes se envolvam em processos de busca a fim de construir tanto a base de suas operações quanto os princípios de seu funcionamento. Eles necessitam não só constituir o aparato organizacional que suporta o seu empreendimento como prover a empresa de valores e objetivos a serem alcançados, transformando o seu conhecimento individual (de dirigente) em um senso coletivamente compartilhado (conhecimento organizacional).

Nesse sentido existem evidências de não ser fácil adquirir todo esse conhecimento. Prova disso tem sido a alta taxa de mortalidade das empresas que se iniciam, o que faz pertinente se analisar o movimento de produção do conhecimento subjacente à abertura de novas empresas.

Qual a influência do aprendizado na trajetória como atleta para a condução de uma atividade empresarial pós-carreira esportiva? Mapear tal processo apresenta-se como o desafio maior deste trabalho.

As razões que justificam este estudo são de diversas ordens, incluindo aspectos econômicos e acadêmicos. Segundo dados de pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas – FGV - e publicada pelo jornal O Estado de São Paulo em sua edição de 19 de maio de 2002, enquanto o Produto Interno Bruto - PIB - nacional havia crescido à taxa média de 2,25% entre 1996 e 2000, o segmento da indústria do esporte tinha registrado um

aumento médio anual de 12,34% no período. A pesquisa apontou que esse segmento da economia estava movimentando no País cerca de R\$ 25 bilhões anuais e empregava em torno de 300 mil pessoas. Metade do montante faturado pelo setor era proveniente da indústria de artigos esportivos como roupas, calçados e equipamentos. Cerca de R\$ 9 bilhões de reais estavam relacionados a serviços diretamente ligados ao setor, como prática esportiva em clubes e academias, bilheteria em estádios e eventos, licença de uso de marcas, patrocínios esportivos, comunicação esportiva (engloba rádios e televisões). O restante (cerca de R\$ 3 bilhões de reais) correspondiam a gastos gerados com transporte, alimentação e hospedagem de atletas e manutenção de equipamentos e infra-estrutura de instalações esportivas.

Não se pode falar em indústria do esporte sem se mencionar o seu principal ator: o atleta. Desde a Antigüidade, quando os vencedores se tornavam deuses, passando pela era moderna em que o principal conceito era o do amadorismo, chegamos aos dias de hoje, tendo, nas principais modalidades, o profissionalismo dominante. O processo de mitificação dos atletas ainda é uma realidade contemporânea como mostra Rubio (2001). Não são raros os casos de atletas, no Brasil e no exterior, que chegam a faturar anualmente valores na casa de dezenas de milhões de dólares. Podem ser observados atletas que acabam por influenciar o desempenho de vários setores da economia. Halberstam(1999, p. 423) destaca o fenômeno Michael Jordan¹.

Naquele primeiro ano, para o espanto de todos, a linha Air Jordan bateu todos os recordes existentes para um produto patrocinado. Com isso, a porta foi aberta e ele transcendeu barreiras raciais no mundo da propaganda. Logo ele se tornaria o recordista nesse campo, pois era quase certo que nenhum garoto-propaganda, de nenhuma cor, jamais entraria em tantos lares, no país ou no exterior, nem seria tão bem sucedido vendendo tantos produtos; no verão de 1998, a revista Fortune realizou um detalhado estudo de Jordan como uma figura do capitalismo moderno e calculou que ele havia ajudado a criar 10 bilhões de dólares para o basquete, para as redes de televisão e para seus parceiros de negócios.

Ao analisar mais profundamente as carreiras de atletas, percebe-se uma lacuna nos trabalhos acadêmicos existentes sobre administração de carreiras, isto porque os

¹ Michael Jordan foi considerado o maior jogador de basquete de todos os tempos. Foi campeão seis vezes da NBA, campeonato profissional americano de basquete, pelo Chicago Bulls. Foi também campeão olímpico em 1992, fazendo parte do chamado *dream team*, seleção americana que, pela primeira vez, reunia jogadores profissionais.

pesquisadores utilizam em seus estudos modelos de carreira que acabam por acompanhar o ciclo de vida biológico dos indivíduos. Tais modelos não refletem a dinâmica da carreira de um atleta. Neles, o ápice profissional (o momento mais ascendente da curva de uma determinada carreira) coincide com o momento mais produtivo da vida humana. Essa idéia é largamente divulgada por Dutra (1996). Este autor enxerga na idade adulta (25 a 44 anos) a fase de estabilização profissional e, na idade da maturidade (45 a 64 anos), a fase de permanência, já a fase de declínio coincidirá com a velhice (após 64 anos).

Isso não ocorre no mundo dos esportes, em que o declínio da carreira de uma atleta irá acontecer dentro da sua idade adulta. Isso independe da vontade do mesmo não importando que ele, ao longo de sua carreira, tenha se condicionado da melhor forma e tenha tido uma vida fora do esporte extremamente regrada. A aposentadoria acontece quando o seu corpo já não consegue responder as necessidades do treinamento e os desafios das competições. Poucos são os esportes que permitem aos seus atletas uma carreira que ultrapasse os 40 anos de idade, sendo que alguns deles, como a ginástica olímpica, são ainda mais implacáveis, encerrando carreiras no início da segunda década de vida de seus atletas. Com isso, pode-se dizer que pesquisar sobre a dinâmica de carreiras que apresentam um *prazo de validade* e o mesmo se dá em idade jovem e produtiva do indivíduo, pode contribuir para o enriquecimento dos referenciais hoje existentes sobre administração de carreiras.

Cabe ressaltar que muitos atletas, ao longo de suas carreiras, acabam por acumular uma poupança, que será importante para a chamada fase pós-carreira esportiva. Alguns deles resolvem, inclusive, abrir novos negócios, o que é descrito em muitas biografias de atletas. Tornam-se empreendedores. Rito (2000,p.93), na biografia que escreveu sobre Zico, um dos maiores nomes do esporte brasileiro, diz textualmente:

[...] quem quiser constatar o poder de fogo de Zico como empresário, só precisa visitar o Centro de Futebol Zico, construído no km 17,5 do Recreio dos Bandeirantes. O terreno, de 34 mil metros quadrados, foi comprado em 1990. São quatro campos de futebol, em medidas oficiais, de 90x60, com serviço médico, auditório, e uma loja vendendo os produtos do Zico. Ele montou o empreendimento sozinho. Os japoneses são patrocinadores apenas do CFZ porque acreditam na seriedade do seu trabalho. “Zico conquistou o respeito dos japoneses com sua determinação”, analisa Sérgio Noronha. Quando ele estava pensando em parar de jogar, conversávamos muito sobre o futuro e ele dizia que precisava inventar algo para fazer para garantir uma vida confortável.

Outro exemplo é o de Jacqueline, um dos maiores nomes do vôlei brasileiro e uma das responsáveis pela profissionalização do vôlei de praia feminino no País, quando ela fala de seus planos após o encerramento de sua carreira. Silva (2004, p.207) diz:

[...] sempre que me perguntavam até quando iria jogar, minha resposta era sempre a mesma: enquanto meu corpo estiver em forma. Com 40 anos, eu ainda estava jogando. Só tinha parado por um momento enquanto me recuperava de uma artroscopia no ombro direito. Foi como uma pré-estrela da aposentadoria. Dei uma olhadinha no futuro e percebi que, mesmo quando meu corpo não estava legal, não conseguia ficar longe das quadras.

Tinha chegado à conclusão que, quando o corpo não tivesse mais a energia suficiente para o jogo, iria me valer de todo o meu aprendizado na vida de vôlei para orientar, treinar, empresariar.

[...]

Joguei em várias equipes no Brasil e até mesmo fora: Flamengo, Supergasbrás, Recreativa de Ribeirão Preto, Atlantictur e Civ-Civ da Itália. Mas, hoje, tenho um time que não entra em quadra. É bastante diferente de todos estes, e é composto por todos que estão comigo na Jackie Sports & Marketing.

Formar uma equipe esportiva é sempre muito difícil. É preciso encontrar os diversos especialistas nas diversas áreas; no caso do vôlei, é fundamental um bom levantador, bons atacantes, bons passadores, bloqueadores, etc. É preciso uma comissão técnica que consiga levar os atletas a alcançar os objetivos. O que pude perceber é que na vida empresarial não é diferente. Não é fácil encontrar pessoas que vistam a camisa, especialmente, de uma empresa iniciando suas atividades como a nossa.

Alguns atletas conseguem alcançar um desempenho financeiro ainda maior após o encerramento da carreira esportiva. Magic Johnson², um dos maiores nomes do basquete mundial, segundo reportagem da revista *Veja*, em sua edição de 19 de junho de 2002, tinha um patrimônio de 100 milhões de dólares ao encerrar sua carreira em 1991. Após a passagem para o mundo dos negócios, o ex-atleta tinha multiplicado a sua fortuna para cerca de 500 milhões de dólares no ano de 2002. Magic concentrou seus investimentos no setor de serviços nos bairros negros dos grandes centros urbanos, regiões carentes de serviços principalmente nas áreas de entretenimento e alimentação. Segundo a reportagem, naquele ano, seus negócios incluíam: um shopping center em Las Vegas, com um segundo em construção; rede de academias de *fitness* abertas 24 horas; rede de cinemas multiplex em cinco cidades; 33 lojas da rede de cafés Starbucks; duas lojas da rede de restaurantes T.G.I. Friday's, rede de lanchonetes Fatburger e sociedade em um banco, o Founders

² Magic Johnson foi um dos maiores astros do basquete profissional americano. Conquistou 5 títulos da NBA, liga profissional americana, pelo Los Angeles Lakers. Foi campeão olímpico em 1992. Retirou-se do basquete ao descobrir ser portador do vírus HIV.

National Bank. Esses exemplos demonstram que atletas vem abrindo novos negócios, inclusive, obtendo grande sucesso. Grande parte das pesquisas sobre empreendedorismo concentram o seu foco sobre as questões psicológicas ligadas aos empreendedores, defendendo a existência de um conjunto de características e/ou personalidades específicas inerentes ao processo de empreender. No entanto, alguns autores, como Versiani e Guimarães (2004), defendem a necessidade de examinar novas perspectivas sobre o processo de construção da carreira empreendedora. Para as autoras, é fundamental observar o processo de aquisição dos conhecimentos presentes na estruturação de um novo negócio. É nessa linha enriquecedora que se pretende seguir, focalizando a transição da carreira de atleta a empreendedor.

Finalmente, além da contribuição teórica, este estudo pode vir a ter uma contribuição prática dando subsídios para aqueles profissionais que trabalham com o planejamento e gerenciamento de carreira de atletas, tendo em vista que as singularidades da carreira de um atleta não são cobertas pela produção acadêmica hoje existente. As pesquisas até agora realizadas, ao focarem um ciclo de carreira coincidente com o ciclo biológico do indivíduo, pouco contribuem para aquelas carreiras que não obedecem essa coincidência de ciclos. Ao mesmo tempo, observa-se um aumento no número de profissionais envolvidos na construção da carreira de um atleta, devido à crescente profissionalização do esporte. Este estudo tem também como objetivo auxiliar esses profissionais.

A presente dissertação foi dividida em cinco capítulos. O capítulo 2 é o referencial teórico, que está subdividido em: conceito de carreira; tipos de carreira; escolha e planejamento de carreira, itens que tratam dos pilares teóricos do tema carreira; aprendizagem que, por sua vez, se subdivide em teorias da aprendizagem e aprendizagem vivencial.

A metodologia desta pesquisa está no capítulo três e mostra métodos, técnicas de coleta de dados, instrumentos de pesquisa, a amostra de atletas pesquisados e a forma de tratar cada uma das dimensões analisadas.

No capítulo quatro, os atletas selecionados são apresentados bem como suas trajetórias profissionais.

Os resultados da pesquisa, acompanhados de análise dos dados, se encontram no capítulo cinco.

O capítulo seis, último capítulo desta dissertação, apresenta as considerações finais sobre o estudo, quando são ressaltadas as principais conclusões obtidas na fase de análise dos dados, com indicação de algumas possibilidades de novos estudos sobre o tema, descrição das principais limitações do estudo realizado e levantamento de algumas consequências práticas para a atividade profissional do mestrando, agente esportivo que gerencia a carreira de atletas profissionais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

Este trabalho está sedimentado sobre o referencial teórico que trata do tema carreira e utiliza-se também dos referenciais que abordam a aprendizagem individual. Com esse enfoque, o presente trabalho busca estabelecer um diálogo multidisciplinar, uma vez que tanto o referencial sobre carreira, quanto o sobre aprendizagem, lidam com diversos campos do conhecimento como administração, sociologia e psicologia. A figura 1 ilustra os campos teóricos que mapeiam este trabalho.

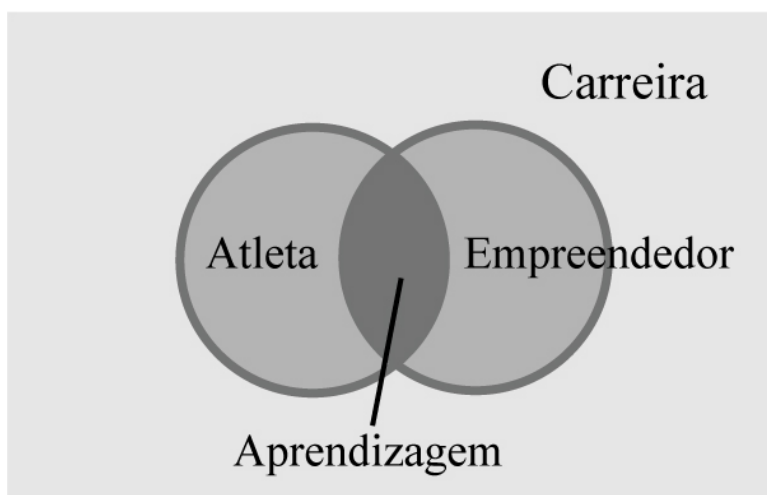


Figura 1 – Campos teóricos

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

Nas últimas décadas, profundas são as alterações por que passa o mercado de trabalho, despertando a atenção de um número cada vez maior de pesquisadores. Nesse campo, um tema que chama a atenção é a dinâmica das carreiras.

Ao fim da Segunda Guerra Mundial (década de 50), a economia dos países industrializados experimentou um ciclo de desenvolvimento sem precedentes, refletindo-se no mercado de trabalho; era um período com baixas taxas de desemprego, melhoria

continua nos benefícios sociais (como assistência médica, aposentadoria e outros). A década de 60 foi marcada pela consolidação desse modelo.

O início da década de 70 determinou uma mudança nesse quadro. Mudanças macroeconômicas internas (como o crescimento das contradições do modelo de desenvolvimento, em que se acreditava que o contínuo crescimento econômico garantiria o pleno emprego) e externas (como o choque da oferta de petróleo, em que os países produtores reunidos na Organização dos Países Exportadores de Petróleo por meio do sistema de cotas de produção conseguiram reduzir a oferta de petróleo e determinaram uma elevação sem precedentes na cotação do produto) trouxeram o esgotamento do modelo de prosperidade eterna. Chanlat (1996) afirma que os Estados mais desenvolvidos, em situação de endividamento crescente, não conseguem mais garantir o pleno emprego, mesmo em momentos em que a prosperidade ainda continua. É clara a fragmentação da sociedade com o aumento considerável do número de excluídos. A concorrência internacional intensifica-se, os ajustes produtivos comandados por uma visão financista acentuam-se. A oferta de empregos decresce significativamente, e muitas vagas existentes são cortadas.

É a crise da idéia de carreira e sua gestão, visto que para tal se pressupõe uma estabilidade no emprego, boa remuneração, futuro profissional bem desenhado e previsível.

Neste capítulo, serão examinados a conceituação de carreira, o seu processo de construção, os grandes grupos de carreiras, o processo de planejamento de carreiras e a conceituação de aprendizagem individual.

2.2 O conceito de carreira

O termo carreira, apesar de amplamente utilizado, é de difícil conceituação, por transitar em diversos campos do conhecimento tais como administração, psicologia, sociologia.

O fato de ser um termo bastante empregado no senso comum também contribui para essa dificuldade de conceituação. Carreira é utilizado tanto para dar uma idéia de dinamismo até certo ponto instável quando, por exemplo, se fala da carreira de um empreendedor (estando presente uma noção de mobilidade, dinamismo), quanto para dar uma idéia de ascensão com estabilidade ao se referir, por exemplo, à carreira na

administração pública (incluindo-se a idéia de carreira como uma profissão estável e com etapas a percorrer).

Buscando a origem do termo carreira, Dalton (1989) afirma que o termo *carrière* é de origem francesa e significa estrada ou pista de corrida. Também no inglês, o uso original do termo *career* era para designar uma pista de corrida. Já o Oxford English Dictionary (1961, p.117) define o termo *career* como curso ou progresso de uma pessoa durante a vida (ou de uma parte específica sua).

Como pode ser constatado pelas definições acima, desde sua origem, o termo *carreira*, na língua francesa ou na língua inglesa, já trazia a idéia dinâmica de caminho percorrido, inicialmente usado em corridas mas, posteriormente, adotado quando se falava das experiências de trabalho de um indivíduo.

É importante salientar que a utilização do termo carreira foi se intensificando junto ao crescimento da importância das organizações na vida das pessoas. Visto que a cada dia aumentava o tempo da vida passado dentro de uma organização, vários questionamentos surgiram na busca de se saber cada vez mais sobre o que ocorre com as pessoas dentro dessas organizações.

Dalton (1989) observa que, na busca de respostas para estes questionamentos, intensificou-se o uso do termo carreira para descrever a seqüência de experiências, papéis e relacionamentos individuais em organizações relacionadas ao trabalho. Esse conceito que conota caminho percorrido ou seqüências de experiências também é adotado por outros autores. Van Maanen (1977) fala em carreira como um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. Hall (1976) define carreira em termos da seqüência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa.

Arthur (1989) compartilha dessa definição ao afirmar que a definição de carreira por ele adotada é a seqüência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.

Arthur (1989) observa também a disseminação do conceito nas mais diversas áreas das ciências sociais. Para ele, o conceito de *carreira* não é propriedade de nenhuma teoria ou disciplina em particular, fazendo parte de diversas perspectivas, indo desde a visão econômica (em que a carreira é enxergada como uma resposta a forças de mercado) a uma visão antropológica (em que as carreiras podem servir para garantir a sobrevivência de uma

civilização ao longo dos tempos). Para esse autor, um grande erro foi cometido nos últimos cinquenta anos, pois os autores que escreviam sobre carreira sugeriam que esse tema era dominado predominantemente pelas visões da psicologia e sociologia, e tal ênfase não faz justiça ao amplo aspecto de perspectivas de outras ciências sociais, que muito podem contribuir para o entendimento sobre carreiras. Pode-se afirmar que tal diversidade de perspectivas torna o tema um excelente campo para se realizar um debate multidisciplinar.

Como o presente trabalho pretende estudar a trajetória de carreira em uma dimensão individual, parece oportuno aprofundar aquelas perspectivas mais ligadas ao indivíduo. É importante ressaltar que a perspectiva da psicologia entende carreira como vocação, ou seja, aceita uma posição tradicional da estabilidade da personalidade na fase adulta e intenta ser um guia na escolha pelo indivíduo do trabalho mais adequado ao seu perfil e mesmo carreira como auto-realização, em que, em um ponto de vista mais humanista, foca possibilidades de crescimento pessoal a partir de uma carreira e o tanto que esse crescimento pode beneficiar as organizações e a sociedade, além do indivíduo.

Já para a perspectiva sociológica, a carreira é encarada como fator de mobilidade social e vê-se o título do indivíduo como indicador da sua posição social ou de sua intenção de se movimentar na pirâmide social.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos pontos de vista das ciências sociais sobre carreira tendo como base Arthur (1989).

Ciência Social	Ponto de vista sobre carreira
Psicologia	• Carreira como vocação • Carreira como meio de auto-realização • Carreira como componente da estrutura de vida individual
Psicologia Social	• Carreira como respostas individuais a mensagens da sociedade
Sociologia	• Carreira como espelho de papéis sociais • Carreira como mobilidade social
Antropologia	• Carreira como status de passagem
Economia	• Carreira como resposta às forças de mercado
Ciência Política	• Carreira como concretização de interesses próprios
História	• Carreira correlacionada com impulsos históricos
Geografia	• Carreira como resposta a circunstâncias geográficas

Quadro 1 - Pontos de vista das ciências sociais sobre carreiras

Fonte - ARTHUR, 1989, p.10, adaptado e traduzido pelo autor da dissertação.

Ao estudar carreiras de atletas, também se fortalece a opção pelas perspectivas mais ligadas ao indivíduo. Montagner (1999, p.4), ao analisar o processo de aprendizagem esportiva, levanta algumas propostas que podem explicar o sucesso de um atleta, todas elas na dimensão ligada ao indivíduo.

Alguns conceitos balizaram a pesquisa. O que explica a excelência no êxito esportivo? A proposta inatista, que busca explicações apenas nos talentosos, determinados por programas genéticos; as propostas empiristas, que entendem ser possível construir a aprendizagem de fora para dentro, atribuindo ao ambiente e à transmissão a responsabilidade pela eficiência da tarefa, ou ainda uma terceira opção, a construtivista, que leva em consideração as interações entre as capacidades e conhecimentos dos sujeitos e o meio ambiente.

2.3 Tipos de carreira

Tendo em vista a dificuldade de comparar carreiras distintas (como, por exemplo, a carreira de um médico e a de um auditor da Receita Federal), alguns autores partem para um agrupamento de carreiras em categorias de classificação. Um objetivo importante é, por meio desse agrupamento, ter-se facilitado o estudo das mesmas.

Kanter (1989), por exemplo, divide as carreiras em três grandes grupos: burocráticas, profissionais e empreendedoras. Essa classificação pretende mais do que reunir em um mesmo grupo formas semelhantes de trabalho. O objetivo é formar grupos em que os princípios da carreira são semelhantes, ou seja, a forma como são encarados os incentivos à continuidade, as oportunidades e a recompensa.

A autora apresenta a definição de carreiras burocráticas baseando-se na lógica de avanços, pois elas configuram-se na seqüência de posições ocupadas por uma pessoa em uma hierarquia formal de cargos. Em uma carreira burocrática típica, todos os elementos da carreira (como responsabilidade, desafios, poder, treinamento e desenvolvimento) estão intimamente ligados ao progresso na linha hierárquica de uma organização. Quanto mais se avança, maiores as oportunidades para o desenvolvimento profissional do indivíduo.

Mesmo com essa lógica dominando grande parte dos empregos nas nações mais industrializadas, Kanter (1989) constata indicações do declínio da supremacia das carreiras burocratizadas. Como causadores desse fenômeno, a autora cita: os processos de

downsizing corporativos, a diminuição de níveis hierárquicos e as inovações no trabalho que acabam estimulando situações empreendedoras (como novas unidades de negócios, sistema de bônus a partir de lucros alcançados) e situações profissionais (como grupos de trabalho independentes e sistemas de remuneração por conhecimento).

Como segundo grupo de carreiras importantes, a autora chama a atenção para as carreiras profissionais. Kanter (1989) afirma que a estrutura lógica da carreira profissional é definida por uma habilidade ou competência, sendo a reputação o bem mais valioso para o indivíduo.

O desenvolvimento da carreira para os profissionais não tem o mesmo sentido que para os burocratas. Diferentemente da idéia dos burocratas, em que o progresso está associada ao movimento de um cargo para outro em direção do topo da estrutura dirigente da organização, para os profissionais, o progresso ocorre sem mudanças de cargo. O avanço acontece em função dos desafios e do uso cada vez maior de suas habilidades e conhecimentos.

É importante mencionar que, para a carreira profissional, a comunidade de profissionais tem mais importância que a organização empregadora. É dentro dessa comunidade que o profissional vai adquirindo sua reputação e, quanto maior a reputação maior a probabilidade de surgirem novos e tentadores desafios. Para exemplificar, Kanter (1989) cita a carreira de um jogador de beisebol profissional nos Estados Unidos onde o crescimento de sua reputação (entendida como sua qualidade como jogador) aumenta a possibilidade de transferência para outras equipes.

O fato é que se observam o crescimento e a importância de várias carreiras profissionais, tais como músicos, atores e atletas. Anteriormente associadas a uma idéia de aventura, tais carreiras profissionais são vistas hoje como uma possibilidade concreta para um número cada vez maior de indivíduos.

O terceiro grupo levantado por Kanter (1989) é o de carreiras empreendedoras. Para ela, o termo empreendedor está associado à formação de um negócio independente ou à propriedade de um pequeno negócio, mas tais significados são restritivos. A lógica de uma carreira empreendedora não é só a possibilidade de abertura de um negócio, mas também é a criação de valor ou nova capacidade organizacional. O progresso, para os

empreendedores, dá-se pelo aumento do *território* ocupado por eles e pela elevação do retorno propiciado por esse crescimento.

O termo empreendedorismo, segundo Rodrigues (1998), vem do verbo francês *entreprendre*, que significa, naquela língua, começar um negócio próprio. No senso comum, entende-se empreendedor, tanto o vendedor ambulante, como o profissional que, percebendo um nicho não explorado no mercado, inicia um novo empreendimento após fazer prospecção e calcular o risco. O empreendedor é encarado na cultura americana como o *self-made-man*, o homem que se fez, um dos ícones daquela cultura, que incentiva as pessoas a desenvolverem seu lado empreendedor, propulsor de uma economia capitalista, como mostra Schumpeter (1982). Já Reich, citado por Rodrigues (1998), entende que o conceito de empreendedor, na América do Norte, personifica a liberdade e a criatividade. O empreendedor detém grande facilidade de gerar idéias, fazendo uso de inovações tanto de ordem técnica quanto organizacional e criando soluções inovadoras para velhas situações.

Seguindo essa idéia, Rodrigues (1998) afirma que o empreendedor vislumbra a construção de uma grande companhia, reconhece o crescimento como antídoto do fracasso, busca a inovação constantemente, tem o foco na oportunidade, é visionário, gosta de mudanças e riscos, persegue o desenvolvimento contínuo de habilidades. Garcia (2001) acrescenta.

[...] o empreendedor é, sem dúvida, o grande motor da criação de novos negócios. Independente de surgirem através de outras empresas ou conglomerados já existentes, normalmente negócios de maior porte, há muito espaço em setores nos quais os negócios nascem pequenos e se crescem ao longo dos anos, transformando-se então em empresas familiares.

Diante de tais definições, pode ser compreendido o porquê da importância do desenvolvimento de uma cultura voltada para o empreendedorismo. Em um cenário de desemprego ascendente, a opção do negócio próprio pode tornar-se atrativa. Entretanto, empreender não é tarefa fácil. Assim, este material visa a contribuir não só para a formação de uma cultura empreendedora, mas também fornecer o instrumental necessário para que o empreendedor possa desenvolver suas idéias e sonhos embasados em duas características: planejamento e organização.

Cumprе mencionar que, em recente relatório a respeito do empreendedorismo no mundo, o *Global Entrepreneurship Monitor*³, realizado pela *London Business School* (Inglaterra) e *Babson College* (EUA), o Brasil aparece como o 7º país mais empreendedor dentre os pesquisados (37 países no total, sendo dezenove na Europa, quatro na América Latina, dois na América do Norte, um na África, nove na Ásia e dois na Oceania).

Além de elaborar um *ranking* dos países, o estudo procurou também determinar qual a motivação básica que move uma pessoa a iniciar um empreendimento em cada um dos países: a oportunidade ou a necessidade. Por meio dos conceitos apresentados no ambiente acima, pode-se afirmar que a primeira motivação seria a que melhor caracterizaria o comportamento empreendedor. E tal afirmação foi confirmada pela pesquisa, uma vez que 34 dos 37 países apresentam maior número de empreendedores motivados pela descoberta de novas oportunidades de mercado. Somente na China, Argentina e Brasil, os novos negócios abertos advêm, em sua maioria, de uma necessidade de emprego por parte do empreendedor.

Independente do motivo que leva alguém a empreender, várias são as características em comum presentes nos empreendedores. E uma das principais é a inovação. Assim, como mostra Gerber (1996), o simples fato de abrir um negócio pode não ser uma atividade empreendedora, ao passo que a gestão de uma grande multinacional talvez esteja dotada do espírito empreendedor de quem a comanda.

Contudo, antes de se iniciar no mundo empresarial, é importante que o empreendedor faça uma auto-avaliação, refletindo honesta e objetivamente sobre aspectos fundamentais de sua personalidade.

Algumas características são decisivas para quem pretende se aventurar pelo mundo dos negócios. Abaixo, as principais, extraídas do *site* do SEBRAE⁴.

A) Assumir riscos

Os riscos fazem parte de qualquer atividade e é preciso aprender a administrá-los. Arriscar significa ter coragem para enfrentar desafios, ousar a execução de um empreendimento novo e escolher os melhores caminhos, conscientemente.

³ Disponível em < www.sebrae.com.br > Acesso em: 11mar.2006. Dados referentes à pesquisa GEM 2005.

⁴ Disponível em < www.sebrae.com.br > Acesso em: 11mar.2006.

B) Aproveitar oportunidades

O empreendedor tem que estar sempre atento e ser capaz de perceber, no momento certo, as oportunidades de negócio que o mercado oferece. Esta característica deve, porém, estar acompanhada de competências internas necessárias ao aproveitamento dessa oportunidade, ou seja, não basta perceber uma oportunidade de negócios no setor X da economia se o empreendedor não dispõe de conhecimentos necessários para o perfeito aproveitamento de tal oportunidade.

C) Conhecer o ramo

Quanto mais você dominar o ramo em que pretende atuar, maiores serão suas chances de êxito.

D) Saber organizar

O empreendedor deve ter senso de organização e capacidade de utilizar recursos humanos, materiais e financeiros de forma lógica e racional. A organização facilita o trabalho e economiza tempo e dinheiro.

E) Tomar decisões

O empreendedor deve ser capaz de tomar decisões corretas no momento exato, estar bem informado, analisar friamente a situação e avaliar as alternativas para poder escolher a solução mais adequada. Essa qualidade requer vontade de vencer obstáculos, iniciativa para agir objetivamente e confiança em si mesmo.

F) Ser líder

O empreendedor deve saber definir objetivos, orientar a realização de tarefas, combinar métodos e procedimentos práticos, incentivar pessoas no rumo das metas definidas e produzir condições de relacionamento equilibrado entre a equipe de trabalho em torno do empreendimento.

G) Ter talento

O empreendedor precisa ter talento e uma certa dose de inconformismo diante das atividades rotineiras para transformar simples idéias em negócios efetivos.

H) Ser independente

Também precisa soltar as amarras e, sozinho, determinar seus próprios passos, abrir seus próprios caminhos, decidir o rumo de sua vida, enfim, ser seu próprio patrão.

I) Manter o otimismo

É empreendedor aquele que nunca deixa de ter a esperança de ver seus projetos realizados, porque é bem informado, conhece o *chão que pisa* e tem confiança em seu desempenho profissional.

Para a realização de atividades empreendedoras, devem ser conhecidas as sete fontes de oportunidade inovadora, definidas por Drucker (1987).

- ❖ Fonte 1 - O inesperado. O sucesso inesperado, o fracasso inesperado, o evento externo inesperado.
- ❖ Fonte 2 - A incongruência. Entre a realidade como ela é de fato e a realidade como se presume ser ou como *deveria ser*.
- ❖ Fonte 3 - A inovação baseada na necessidade do processo. Redesenho de antigos processos com base em novas necessidades da organização.
- ❖ Fonte 4 - Mudanças na estrutura do setor industrial ou na estrutura do mercado. Mudanças que ocorrem no setor no qual a empresa está inserida e que costumam apanhar a todos desprevenidos.
- ❖ Fonte 5 - Mudanças demográficas. Mudanças populacionais.
- ❖ Fonte 6 - Mudanças em percepção, disposição e significado.
- ❖ Fonte 7 - Conhecimento novo. Tanto no campo científico como não científico.

Nota-se que, na literatura sobre empreendedorismo, existem autores que consideram estas definições de natureza estática e criticam tal abordagem que define o empreendedorismo sob uma única perspectiva: o perfil do empreendedor. Uma visão complementar tem sido sugerida destacando a necessidade de se compreender o empreendedor em uma perspectiva mais dinâmica. Versiani e Guimarães (2004) destacam a importância de se conhecer o processo de construção da carreira empreendedora. Ao empreender, os indivíduos vão ajustando e alterando seu comportamento de acordo com os problemas vivenciados na estruturação da empresa, criando um processo contínuo de geração de conhecimento e aprendizagem.

2.4 Escolha e planejamento de carreira

As teorias de escolha de carreira são agrupadas em duas categorias mais gerais. Dutra (1996) mostra que na categoria da compatibilidade, acredita-se que as pessoas estejam naturalmente preocupadas em escolher uma carreira que atenda a suas necessidades e interesses. A compatibilidade carreira/pessoa se dá a partir de quatro características

pessoais: interesse, identidade, personalidade (valores, necessidades, orientação pessoal) e experiência social. A compatibilidade está sustentada, para sua elaboração e divulgação, em referenciais psicanalíticos e biológicos, dando ênfase maior a explicações sobre o que influencia a escolha da carreira e menor ao como se processa a escolha e a seu porquê. É uma visão mais estática da escolha de uma carreira.

Já na categoria de processo de escolha, acredita-se que o indivíduo, ao longo da sua vida vai gradualmente chegando à escolha de uma profissão. Miller e Form, citados por Dalton (1989), estão entre os primeiros autores a formular um modelo de desenvolvimento de carreiras atrelado a um processo de escolha, mas, para esses autores, as escolhas eram em grande medida realizadas fora do controle do trabalhador (era grande a importância do chamado *destino*). Eles enxergavam carreiras como uma série de ajustes sociais impostos ao trabalhador, ajustes estes que começavam com o nascimento e somente cessavam com a morte. Eles também levantam estágios de desenvolvimento muito similares aos posteriormente sugeridos por Super (1957). Miller e Form, citados por Dalton (1989), levantam cinco fatores que teriam uma relação direta com a escolha da carreira. São eles:

1. a ocupação do pai;
2. a inteligência do trabalhador;
3. a renda e educação do pai;
4. acessibilidade a ajuda financeira e a rede de contatos de influência;
5. as condições sociais e econômicas da sociedade de uma forma geral.

Esses autores dão mais importância ao acidente do nascimento em uma determinada classe para determinar o futuro de trabalho de um indivíduo do que qualquer outra coisa que esse indivíduo possa vir a fazer.

Super (1957), a partir da psicologia vocacional que estuda estágios das vidas das pessoas e expectativas quanto à carreira, aponta cinco estágios da vida que são importantes para uma análise dessa questão.

O primeiro estágio ocorre durante a fase da infância (até os 14 anos) e pode ser chamada de fase da fantasia. As crianças, a cada dia, brincam e projetam seu futuro dentro de uma profissão. Pela manhã, são e serão jogadores de futebol em final da Copa do Mundo. À noite, já se transformaram em bombeiros que salvam vidas em grandes

incêndios. Essas mudanças ocorrem à medida que elas têm contato com pessoas ou notícias sobre cada uma das profissões.

O segundo estágio ocorre durante a fase da adolescência (dos 15 aos 24 anos). É uma fase marcada pela exploração e triagem de oportunidades. As fantasias infantis são substituídas por uma busca maior de informações sobre aquelas carreiras julgadas mais interessantes. As escolhas ainda podem ser marcadas pela superficialidade. É comum um adolescente escolher uma profissão por ter visto um filme ou conhecido um profissional da área e, ao ingressar na faculdade, descobrir que aquele campo profissional foge em muito dos seus desejos e aptidões e partir então para uma nova escolha.

O terceiro estágio ocorre na idade adulta (dos 25 aos 44 anos). É a fase que se caracteriza pela estabilidade profissional. A partir da escolha realizada, o indivíduo busca alcançar, dentro de sua profissão, um patamar idealizado, mas tendo como base aspirações mais realistas do que os sonhos infantis.

O quarto estágio ocorre na fase da maturidade (dos 45 aos 64 anos). É uma fase marcada pela permanência na carreira profissional escolhida. Algumas turbulências são verificadas principalmente em função de mudanças que podem ser verificadas no ambiente profissional ou familiar. Na família, por exemplo, o crescimento e entrada dos filhos na vida adulta representa uma alteração significativa no cotidiano familiar.

O quinto e último estágio ocorre na fase da velhice (após os 64 anos). O indivíduo, ao se ver frente a frente com um declínio de sua capacidade física e mental, é obrigado a se afastar gradativamente de suas atividades profissionais. Sua análise pode ser resumida pelo quadro 2.

Estágio	Período	Características
Infância	Até 14 anos	Fase de fantasia
Adolescência	15 a 24 anos	Caracterizada pela exploração Triagem de oportunidades de carreira muito hesitantes Pouco uso de aptidões e interesses
Idade adulta	25 a 44 anos	Estabilização profissional a partir dos compromissos sociais assumidos Utilização das capacidades e interesses vinculados a aspirações mais realistas
Maturidade	45 a 64 anos	Fase da permanência Algumas turbulências em função de mudanças no ambiente profissional e familiar
Velhice	Após os 64 anos	Declínio das capacidades físicas e mentais Retirada gradativa das atividades

Quadro 2 - Estágios da vida vocacional

Fonte: DUTRA,1996, adaptado pelo autor da dissertação.

Para muitas pessoas, o processo de escolha da carreira não ocorre de uma forma linear como o sugerido pelo quadro 2, mas o mais importante é observar que a relação das pessoas com suas carreiras vai sofrendo alterações ao longo do tempo, constituindo-se em um movimento de aprendizado.

Driver, citado por Dalton (1989), descreve quatro modelos que procuram explicar o desenvolvimento de uma carreira que avançam além dessa linearidade sugerida anteriormente.

O primeiro modelo é o de carreiras transitórias, em que nenhum trabalho ou campo de trabalho é permanentemente escolhido. O trabalhador se movimenta de trabalho em trabalho sem nenhuma correspondência entre eles. Esse modelo é freqüentemente observado entre trabalhadores com baixa qualificação. O segundo modelo é o de carreiras estáveis, em que o indivíduo escolhe cedo um trabalho ou campo e permanece essencialmente nele ao longo de toda sua vida. Estão dentro desse modelo profissões que vão de médico ou dentista a barbeiros. Com as alterações observadas no mercado de trabalho nos últimos anos, mesmo dentro desse modelo, os profissionais não estão livres de se deslocar para outras carreiras. O terceiro modelo apresentado é o de carreiras lineares, em que um campo é escolhido e um plano para progredir nesta área é desenvolvido e

executado. O modelo linear pode ser observado entre gerentes corporativos. Finalmente, o quarto modelo apresentado é o de carreiras em espiral, em que o indivíduo se desenvolve em um campo por um certo período de tempo e, depois, é deslocado para uma área relacionada ou totalmente nova dentro de um movimento cíclico. Esse modelo é comumente observado entre consultores.

O quadro 3 nos apresenta os quatro modelos que procuram explicar o desenvolvimento de uma carreira apresentados em Dalton (1989), trazendo suas principais características e exemplo de profissão que se adequa a cada modelo.

Modelo	Características	Exemplo
Carreiras transitórias	Alternância de trabalhos em áreas distintas	Sub-emprego (“bicos”)
Carreiras estáveis	Permanência ao longo da vida	Médicos
Carreiras lineares	Planejamento, desenvolvimento e progresso.	Gerentes corporativos
Carreiras em espiral	Desenvolvimento em um campo e mudança contínua	Consultores

Quadro 3 - Modelos de desenvolvimento de carreiras

Fonte – DALTON, 1989.

A maioria das pessoas encara a reflexão sobre suas carreiras apenas com um processo de buscar e aproveitar oportunidades, subordinando sua carreira a uma realidade dada pelo ambiente. Tem sido divulgado que o importante é o indivíduo atuar no ambiente no sentido de transformá-lo para que o mesmo se adeque de uma melhor forma às suas características e gostos pessoais. Isto se consegue somente depois de um processo de autoconhecimento. Dutra (1996, p.24) cita os principais objetivos de um modelo de planejamento de carreira.

[...] desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira;
Estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação, visando ao planejamento individual de sua carreira;

Oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal;
Disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação e para monitorar a carreira ao longo do tempo.

Alguns autores apresentam modelos para planejamento de carreiras. London e Stumph (1982) trazem um modelo dependente de três tarefas de responsabilidade do indivíduo. A primeira, uma auto-avaliação, em que o indivíduo deve buscar conhecer suas qualidades, interesses e potenciais tendo em vista os diversos espaços organizacionais. A segunda tarefa é o estabelecimento de objetivos de carreira com a busca dos mesmos em sintonia com a auto-avaliação e com as oportunidades oferecidas pelas empresas. A terceira tarefa é a implementação do plano de carreira em que o importante é obter a capacitação necessária para aproveitar as oportunidades e, com isso, atingir as metas de carreira.

Semelhantemente, Rothweel e Kazanas (1988) apresentam uma proposta de planejamento de carreiras também centrada nas pessoas e composta de sete passos.

1º passo – Clarificação da identidade individual (série de técnicas para avaliação das preferências individuais).

2º passo – Avaliação de pontos fortes e fracos da carreira (vantagens e desvantagens competitivas no mercado de trabalho, que engloba a atual empresa e ocupação e possibilidades fora).

3º passo – Análise do ambiente (quatro ambientes a serem analisados: dentro da empresa e da ocupação, dentro da empresa e fora da ocupação, dentro da ocupação e fora da empresa e fora da ocupação e fora da empresa).

4º passo – Identificação de estratégias de carreira e seu alcance (pode levar a adoção das seguintes estratégias: crescimento, com o contínuo investimento no caminho que já se está seguindo na organização ou ocupação; desaceleração, com a energia se deslocando para a busca de uma nova empresa ou nova ocupação; diversificação, com a procura de uma nova ocupação, trabalho ou empresa; integração, com a busca de uma ocupação ou empresa complementar ou relacionada à atual; revisão, com o questionamento profundo da carreira até o momento e combinação, em que duas ou mais estratégias se juntam).

5º passo – Seleção de objetivos de carreira (a partir das estratégias escolhidas anteriormente, definem-se objetivos de curto prazo, ou seja, um ano; médio prazo, de um a três anos e longo prazo, de três a cinco anos).

6º passo – Implementação de estratégia de carreira (parte mais delicada, pois significa mudança de comportamento, reestruturação do cotidiano, revisão de relacionamentos com pessoas e empresas).

7º passo – Avaliação de resultados das estratégias de carreira (deve ser um processo contínuo focando a consistência de nossas ações e de nossas metas).

Ponto importante para a análise do processo de planejamento individual de carreira é conhecer a influência de valores, necessidades e habilidades no estímulo ou inibição de opções por carreiras. Schein (1990) estudou esta questão ao acompanhar a evolução da carreira de 44 alunos da Sloan School of Management no período de 1961 a 1973. Inicialmente, esses alunos buscavam empregos que ofereciam maiores salários, desafios e responsabilidades. Após alguns anos de experiência, passavam a buscar tipos específicos de trabalho ou responsabilidade. Com os depoimentos surgiram razões e padrões de escolha que foram agrupadas pelo autor em oito grandes grupos, que são as chamadas âncoras de carreira, que são o fator ou grupo de fatores que determinam a opção por uma carreira. Elas se dividem nas seguintes categorias: competência gerencial, competência técnica ou funcional, segurança e estabilidade, criatividade, autonomia e independência, senso de serviço e dedicação à causa, desafio constante e, a oitava, estilo de vida integrado.

Já Derr (1988) propõe uma outra categorização nos fatores que determinam a opção por uma carreira. Após seus estudos, concluiu que as orientações que as pessoas dão às suas carreiras são determinadas pela percepção que elas têm de seus talentos, necessidades e valores. As categorias de fatores por ele propostas são as seguintes: ter sucesso, sentir-se seguro, sentir-se livre, sentir-se desafiado e obter equilíbrio.

Algumas questões contemporâneas têm provocado algumas modificações no enfoque de escolha da carreira associada ao ciclo de vida do indivíduo. O avanço da medicina e a melhora das condições econômico-sociais levaram a um aumento da expectativa de vida das pessoas. Entre as consequências mais importantes desse processo, Dutra (1996) cita o deslocamento do ápice profissional dos 40 para os 50 anos, o aumento da demanda pelas empresas de profissionais mais experientes devido à complexidade crescente das organizações e a mudança do objetivo final de vida das pessoas. Antes, quase todos buscavam o ócio no fim da vida e, hoje, as pessoas estão cada vez mais preocupadas em serem úteis e usufruírem a vida.

O autor também levanta a redução da oferta de empregos. As pessoas estão entrando na vida profissional mais tarde e investindo mais em sua formação. Com isso, a emancipação econômica dos jovens é adiada aumentando o tempo de permanência na casa dos pais. A dificuldade de consolidação da carreira está também levando as pessoas a se casarem mais tarde, já que a prioridade inicial é a carreira. Ao mesmo tempo, verifica-se que abrir uma nova empresa é uma das saídas para aqueles que encontram dificuldade para se manterem no mercado de trabalho ou para aqueles que buscam maior autonomia em suas carreiras.

A revolução tecnológica das últimas décadas determinou uma alteração sem precedentes no mercado de trabalho. Os meios de produção foram modificados em tal grau que muitos postos de trabalho foram definitivamente fechados e muitas profissões foram, inclusive, extintas. Dutra (1996) cita a revolução por que passou a indústria jornalística. Com a introdução dos programas de editoração gráfica nas redações dos principais jornais do País, atividades até então desenvolvidas por uma série de profissionais passaram a ser realizadas pelo computador com um simples comando do jornalista. Profissionais como revisores, arte-finalista, pré-impressores, já não mais tinham importância para o processo produtivo.

2.5 Aprendizagem

2.5.1 Teorias de aprendizagem

Ao longo da vida, todas as pessoas experimentam um processo de desenvolvimento ampliando sua base de conhecimentos, habilidades, adquirindo novos hábitos, costumes e comportamentos. Estamos aprendendo continuamente. O que é aprender e como se dá tal processo?

Para responder essas perguntas, deve-se, em um primeiro momento, buscar algumas definições para o conceito de aprendizagem. Shuell, citado por Foord e Grantham(1994), apresenta uma definição para esse conceito em que aprendizagem é uma mudança marcante no comportamento ou na capacidade de se comportar numa dada situação, decorrente da prática ou outras formas de experimentação.

Bigge (1977, p.1) relata uma definição de aprendizagem buscando ao mesmo tempo diferenciá-la do processo de transformações que sofremos ao longo da vida, mas que são vinculados à nossa herança genética.

A maturação é um processo de desenvolvimento pelo qual uma pessoa, de tempos em tempos, manifesta desempenhos diferentes, cuja cópia (matriz) já estava impressa em suas células no momento da concepção. A aprendizagem, ao contrário da maturação, envolve uma mudança duradoura no indivíduo vivo, não marcada por sua herança genética. Pode ser uma mudança de insights (isto é perspectiva interior), de comportamentos, de percepções ou motivações, ou ainda uma combinação desses elementos.

Hilgard (1973, p.3), um dos maiores pesquisadores sobre aprendizagem, assim conceitua aprendizagem:

[...] o processo pelo qual uma atividade tem origem ou é modificada pela reação a uma situação encontrada, desde que as características d mudança de atividade não possam ser explicadas por tendências inatas de respostas, maturação ou estados temporários do organismo (por exemplo, fadiga, drogas, etc).

Fleury (2001) define aprendizagem como o processo de mudança gerada por estímulos diversos, mediada por emoções e que pode ou não se manifestar em alterações no comportamento de uma pessoa. A autora explicita que há uma distinção, para diversos especialistas, entre o processo de aprendizagem que ocorre no interior de um indivíduo que está aprendendo e as respostas dadas pelo mesmo, respostas estas que podem ser observáveis e mensuráveis.

Por sua vez, Senge (1990) apresenta o processo de aprendizagem como um ciclo contínuo a partir de três conjuntos de elementos: aptidões e habilidades, conhecimentos e sensibilidades, atitudes e crenças. Quando o indivíduo desenvolve novas habilidades e aptidões, modifica sua compreensão sobre a realidade. Novos conhecimentos e sensibilidades, quando incorporados, modificam os modelos mentais (todas as nossa idéias profundamente estabelecidas e que acabam por determinar a nossa forma de encarar o mundo). Novas crenças e atitudes poderão surgir a partir dessa nova interpretação da realidade. Desenvolvimento de novas habilidades e aptidões é estimulado, o que realimenta o sistema e acaba por criar um ciclo reforçador.

Ao se examinar a história da humanidade, poder-se-á perceber que, desde o princípio, os indivíduos, de um modo geral, aprenderam e se educaram sem se preocuparem com a natureza desse processo. Os pais ensinavam a seus filhos, e os mestres, aos seus discípulos. Pouca necessidade havia de se conhecer uma teoria de aprendizagem. Mas, com a evolução da humanidade e dos campos de conhecimento, pouco a pouco despertou o interesse de se aprender sobre a aprendizagem. No século XIX, vários pesquisadores buscavam conceber uma teoria de aprendizagem que pudesse explicar o processo.

Ainda hoje existem alguns autores que afirmam, diante da complexidade do assunto, ser impossível estabelecer uma teoria de aprendizagem. Fodor (1983, p.187) faz a seguinte afirmação.

Parece-me que, num certo sentido, não existe teoria de aprendizagem, e isso é perfeitamente compatível com a idéia de Chomsky de que talvez não exista um mecanismo geral de aprendizagem que se aplique indiferentemente à percepção e à linguagem, [...] Eu defenderei a tese de que não só não existe teoria de aprendizagem, mas que, num certo sentido, não poderia certamente existir; a própria idéia de uma aprendizagem de conceitos é, em minha opinião, confusa.

Mas, apesar da posição desse autor, contrário à existência de uma teoria de aprendizagem, muitas foram as teorias construídas para explicar o fenômeno da aprendizagem. Elas são divididas em diferentes campos do conhecimento. A associacionista entende que ações complexas são combinações sistematizadas de ações simples. Outras enfatizam a aprendizagem por condicionamento. Outras ainda preocupam-se com o cognitivo, compreendem a aprendizagem em função do todo, não as dividindo em partes, entendendo que a consciência humana, o comportamento, a inteligência, a experiência e a personalidade não podem ser reduzidos a elementos simples, unificados, sem conjugação coletiva. As convergências e divergências destas teorias não devem ser encaradas como confronto ou oposição, mas, sim, como parte do processo dinâmico de evolução das ciências.

Gagné (1975) é um dos principais teóricos de um modelo de aprendizagem cumulativa. O autor afirma que a aprendizagem de qualquer nova capacidade, em seu sentido ideal, requer a aprendizagem prévia de capacidades subordinadas que estão envolvidas nessa nova capacidade. O pressuposto teórico do autor está na hierarquia de complexidades: para se aprender regras de ordem superior, necessita-se da aprendizagem

anterior, de regras mais simples. Qualquer tarefa terminal a ser aprendida deve ser analisada em uma progressão de aprendizagens subordinadas, conceito que Gagné (1975) chama de transferência positiva de uma capacidade inferior para uma superior. Primeiro, uma criança deve aprender a engatinhar, para, depois, andar e, ao final, ser capaz de correr.

Para esse autor existem oito tipos de aprendizagem e são assim distinguidas: aprendizagem de sinais, aprendizagem estímulo-resposta, em cadeia, associações verbais, discriminações múltiplas, aprendizagem de conceitos, aprendizagem de princípios e resoluções de problemas.

Sahakian (1980, p.2) ressalta os posicionamentos teóricos de Gagné (1975) no tocante a aprendizagem cumulativa.

Um ponto teórico adicional proposto é que o desenvolvimento intelectual pode ser explicado principalmente como o resultado de efeitos cumulativos de aprendizagem e técnicas intelectivas, mais o mecanismo de transferência de aprendizagem. Nesta visão, os estágios do desenvolvimento intelectual não estão relacionados à idade (exceto, naturalmente, para idades muito precoces), mas à extensão e tipo de aprendizagem prévia.

Um outro modelo de aprendizagem existente entende que o processo de aprendizagem consiste na formação de uma associação entre estímulo e resposta aprendida por meio de contigüidade, ou seja, proximidade ou vizinhança. O principal teórico do que ficou conhecido como condicionamento clássico foi o fisiologista russo Ivan Pavlov. Pavlov (2003) afirmou que o nosso sistema nervoso central era o instrumento mais complexo e delicado do nosso planeta, e nele são estabelecidas todas as relações e conexões entre as partes do nosso organismo articulado aos numerosos fatores ambientais.

A capacidade desse autor em lidar com representações retiradas da observação de experiências com animais enriqueceu o conhecimento sobre os estímulos humanos. Os resultados encontrados nas suas pesquisas permitiram compreender que as pessoas, em geral, são condicionadas a responder favoravelmente ou desfavoravelmente a tudo que possa funcionar como estímulo.

A teoria pavloviana prevê diferenças entre reflexo condicionado e reflexo não condicionado. Por reflexo não condicionado, Pavlov (2003) entendia a associação permanente entre um agente externo e a resposta do organismo (como, por exemplo,

comida gerando salivação), o contrário para o reflexo condicionado, em que há uma associação temporária entre esse agente externo e o organismo.

Influenciado pela idéias de Pavlov (2003), surgiu o behaviorismo que entendia que o comportamento humano deveria ser estudado de forma prática, inaugurando o estudo de uma ciência objetiva. Sahakian (1980, p.18) apresenta um pensamento de Watson, principal teórico behaviorista, que define claramente a ideologia do behaviorismo.

Ponham à minha disposição uma dúzia de crianças sadias, bem constituídas, e um mundo onde criá-las, construído conforme minhas especificações, e garanto ser capaz de tornar ao acaso qualquer uma das crianças e educá-la para vir a ser um especialista de minha escolha – médico, advogado, artista, negociante, e até mesmo, porque não, um indigente e ladrão, independente de seus talentos, tendências [...]

Para os behavioristas, o comportamento humano pode ser melhor observado pela interação entre um estímulo (S) e uma resposta (R), representada no esquema S leva a R, com os conhecimentos sendo resolvidos e determinados a partir da compreensão tanto do estímulo como da resposta. Para o behaviorismo, é inadmissível que uma ação humana não possa ser descrita segundo o esquema estímulo-resposta. Não aceitam os conceitos de capacidade inata, instintiva ou talento. Para eles, quase tudo faz parte de comportamentos adquiridos ou aprendidos a partir de treinamento. Como avalia Sahakian (1980, p.19),

[...] o argumento principal do behaviorismo é que, caso tivesse cesso a todos os dados, o behaviorista seria capaz de dizer, após observar alguém realizar um ato, o que determinou o desenvolvimento deste ato (previsão), ao passo que se a sociedade exigisse um determinado comportamento de um indivíduo, ou de um grupo de pessoas, o behaviorista estruturaria a situação ou determinaria os estímulos que trariam à tona o comportamento desejado (controle).

Outro teórico que influenciou sobremaneira as teorias de aprendizagem foi Thorndike (1999), que fez da aprendizagem por conseqüências recompensadoras um conceito central em psicologia. A partir de pressupostos associacionistas, esse autor concluiu que a aprendizagem era uma conjunção de laços associativos, um processo de ligação de acontecimentos com uma série de combinações denominadas *conexões*. A teoria desse autor tem, em sua forma mais característica, a teoria do ensaio-e-erro, ou seja, a aprendizagem por seleção e conexão.

Hilgard (1973, p.20) faz um esclarecimento e ajuda na compreensão das idéias de Thorndike.

Quem aprende se vê à frente de uma situação problema na qual tem que alcançar um objetivo. E isto é feito com a seleção da resposta apropriada dentre várias respostas possíveis. Um ensaio é definido como o espaço de tempo gasto (ou o número de erros cometidos) até a obtenção do objetivo.

Thorndike (1999) foi o pioneiro nos estudos sobre aprendizagem utilizando experiências com animais. Não se limitou a reunir registros a partir de observações de comportamento, mas em realizar investigações com a perspectiva de que os resultados obtidos nos experimentos com animais possibilitariam a compreensão dos comportamentos humanos. Hilgard (1973, p.22) ressalta a importância desse pioneirismo.

Uma comparação entre as curvas de aprendizagem de sujeitos humanos e as dos animais levou-o a acreditar que os mesmos fenômenos, essencialmente mecânicos, revelados pela aprendizagem animal, são também os fundamentos da aprendizagem humana.

Outro estudioso da psicologia experimental foi Skinner (1985), que trouxe uma das mais influentes considerações sobre a natureza da psicologia e de sua aplicação no campo da educação. Mesmo realizando pesquisas, em sua maioria, eminentemente laboratorial, o condicionamento operante proposto por Skinner (1985) teve ampla aplicação prática.

Skinner (1985) realizou várias pesquisas com ratos e desenvolveu um aparelho denominado *caixa de Skinner* que era fechada, com alavancas e com um fornecedor de alimentos. A partir do estudo de ratos dentro desse aparelho e das respostas dos estímulos propostos e dos resultados alcançados, Skinner (1985) compreendeu que a aprendizagem se aplicava a todos os organismos.

O autor identificou uma série de comportamentos distintos: o comportamento reflexo ou involuntário, conceituado como comportamento respondente (por exemplo, a dilatação e contração da pupila a partir de variações da luminosidade ou a transpiração em ambientes aquecidos) e o comportamento voluntário, conceituado como comportamento operante (por exemplo, as ações de andar, correr, dirigir um automóvel). A maioria dos comportamentos humanos é de caráter operante. E sobre eles podem atuar os chamados reforços, que, no condicionamento operante de Skinner, podem ser positivos ou negativos.

Rogers (1978) vai se contrapor aos behavioristas lançando uma teoria humanística de aprendizagem, em que a mesma deve partir da experiência e ser humanisticamente

orientada, valorizando não apenas o que se tem do pescoço para cima, mas também os sentimentos e significados pessoais. A aprendizagem é uma experiência de descoberta ao contrário do behaviorismo, em que o comportamento define a aprendizagem. A aprendizagem não é inteiramente cognitiva, mas, sim, holística com o indivíduo aprendendo como um todo, o que inclui a natureza do estímulo e da resposta, bem como a cognição e o sentimento do indivíduo. Uma aprendizagem significativa é verificada quando o aluno percebe que os conteúdos propostos estão envolvidos com sua pessoa, com seus próprios objetivos e interesses pessoais.

Como exemplo, Rogers (1978) cita o aprendizado de uma criança para dar os seus primeiros passos. Por mais que essa criança passe por uma situação dolorosa ao cair, levantar, cair de novo e, repetidas vezes, ela está desenvolvendo um potencial do ser humano, o que compensa as sensações de dor e insegurança. Para o autor, ambientes de apoio e compreensão diminuem as ameaças externas e permitem um maior encorajamento e progresso na aprendizagem, por não apresentarem o medo do erro.

Outro pesquisador humanista foi Maslow (2001). Ele criou a chamada Psicologia Humanista ou Terceira Força da Psicologia, como uma orientação em psicologia idealizando o indivíduo em sua totalidade, valorizando os seus aspectos criativos e intencionais e tratando o ser humano e suas experiências com ênfase nas qualidades humanas, sem considerar os aspectos mecanicistas ou reducionistas de outras correntes.

Para Maslow (2001), a maioria dos temas e estudos em aprendizagem estava fora da perspectiva humanista, e grande parte apresentava a aprendizagem como aquisição de associações, de técnicas e de aspectos externos. Para ele, também o homem é diferente de outros animais por sua inteligência e compreensão dos seus atos. Essa inteligência não age como simples instrumento para resolver os problemas, mas também para criá-los, para inventá-los e para desenvolvê-los. O autor não se dizia um antbehaviorista, mas, sim, um antidoutrinário.

Sahakian (1980, p. 348) menciona um posicionamento de A. Maslow que marca seu sentido teórico e reflete seu relacionamento com as teorias de aprendizagem.

Em minha vida, tais experiências foram bem mais importantes que aulas, que discutir conferências, memorizar os ramos dos 12 nervos cranianos e dissecar um cérebro humano. Muito mais importante para mim foram experiências como ter um filho. Nosso primeiro filho mudou-me como psicólogo. Fez com que o behaviorismo no qual

fui educado parecesse tão tolo que não pude agüentá-lo mais. Era impossível. Tendo tido um segundo bebê, e tendo aprendido quão profundamente diferentes as pessoas são antes do nascimento, tornou-se impossível para mim, pensar em termos do tipo de psicologia da aprendizagem em que se pode ensinar a qualquer um qualquer coisa. Ou a teoria de John B. Watson:” Dê-me dois bebês e eu transformarei um nisso e outro naquilo.

Jean Piaget, estudioso nascido em 1896, foi outro autor que buscou em suas pesquisa respostas para entender as relações entre aprendizagem e desenvolvimento. Organizou referenciais teóricos que permitiram se conhecer como se processa a formação do conhecimento, como funciona o intelecto e qual é a gênese das estruturas lógicas do pensamento de uma criança. Para ele, o conhecimento não estava no sujeito nem no objeto, mas decorria das interações entre um e outro. Macedo (1994, p.123) mostra a diferenciação que Piaget fazia entre aprendizagem e desenvolvimento. “Aprendizagem é a aquisição de uma resposta particular, aprendida em função d experiência, obtida de forma sistemática ou não. O desenvolvimento seria uma aprendizagem no sentido lato, sendo o responsável pela formação dos conhecimentos.”

O quadro 4 apresenta uma síntese das principais teorias de aprendizagem e suas características mais marcantes bem como os principais autores de cada uma delas.

Teoria de aprendizagem	Principais autores	Característica
Aprendizagem cumulativa	GAGNÉ (1975)	Progressão de aprendizagens subordinadas.
Condicionamento clássico	PAVLOV (2003)	Reflexos condicionados e reflexos não condicionados
Behaviorismo	THORNDIKE (1999) e SKINNER (1985)	Estímulo levando a resposta Comportamento define a aprendizagem.
Teoria humanística de aprendizagem	ROGERS (1978) e MASLOW (2001)	Aprendizagem a partir da experiência valorizando os sentimentos e significados pessoais.

Quadro 4 - Teorias de aprendizagem

Fonte - Elaborado pelo autor da dissertação.

2.5.2 Aprendizagem vivencial

Como um dos campos teóricos que se abordam neste trabalho é o empreendedorismo, parece importante focar a discussão que se estabelece sobre a aprendizagem vivencial, ou seja, o processo de *se aprender fazendo*.

Rogers (1972, p.5) estabelece a existência de dois tipos de aprendizagem: uma que lida só com o cérebro (por exemplo, a memorização de sílabas sem sentido, que, quando são aprendidas, logo são esquecidas) e uma outra mais significativa, que ele denominou aprendizagem vivencial.

- a) Tem ela a qualidade de um envolvimento pessoal – a pessoa como um todo inclui-se no evento da aprendizagem, tanto sob o aspecto sensível (afetivo) como sob o aspecto cognitivo;
- b) Ela é auto-iniciada. Mesmo quando o primeiro estímulo vem de fora, o senso da descoberta, do alcançar, do captar e do compreender vem de dentro;
- c) É penetrante. Suscita modificação no comportamento, nas atitudes, talvez mesmo na personalidade do educando;
- d) É avaliada pelo educando. Este sabe se está indo ao encontro de suas necessidades, em direção ao que quer saber, se a aprendizagem projeta luz sobre a sombria área de ignorância;
- e) Significar é a sua essência. Quando se verifica a aprendizagem, o elemento de significação desenvolve-se, para o educando, dentro de sua experiência como um todo.

Nesse novo tipo de experiência de aprendizagem, novas variáveis são introduzidas. Bloom (1959), ao lado das dimensões usualmente mencionadas como a cognitiva e a afetiva, introduz uma nova dimensão: a psicomotora. Esta nova dimensão é fundamental para que se possa verificar a aquisição de habilidades, traço marcante da aprendizagem vivencial. O quadro 5 apresenta os principais elementos que compoem cada uma das dimensões da aprendizagem (cognitiva, afetiva e psicomotora) e garante uma compreensão mais ampliada dos elementos que constituem cada um dos objetivos da aprendizagem.

Dimensão da aprendizagem	Mudanças observadas
a) Domínio cognitivo 1. Conhecimento básico 2. Compreensão 3. Aplicação 4. Análise 5. Síntese 6. Avaliação	Transferência de conhecimentos
b) Domínio afetivo 1. Recepção – perceber o objeto 2. Reação – responder ao estímulo 3. Valoração – atribuição de valor 4. Organização de valores –segundo os desejados 5. Aceitação de um conjunto geral de valores	Mudança atitudinal
c) Domínio psicomotor 1. Percepção – conhecimento dos objetos 2. Propensão – disposição mental ou física 3. Resposta dirigida – seleção da ação 4. Estruturação – execução segura da ação 5. Operação externa complexa – ação executada com segurança total	Aquisição de habilidades

Quadro 5 - Taxionomia de Bloom – objetivos da aprendizagem

Fonte – BLOOM,1959; FERRÁNDEZ *et alii*,1977.

No tocante à aprendizagem gerencial, é fundamental a introdução dessa nova dimensão psicomotora e da importância atribuída à aquisição de habilidades. Fernandes (1985, p. 51) nos mostra qual o grau de dificuldade associado às mudanças em cada uma das dimensões de aprendizagem no processo de desenvolvimento gerencial.

As mudanças mais fáceis ocorrem ao nível dos conhecimentos. Em seguida vêm as mudanças de habilidades e as mudanças mais difíceis de ocorrer, ao nível das atitudes,

são aquelas que dependem de maior carga emocional positiva e negativa, associadas que estão às vivências pessoais.

O quadro 6 apresenta graficamente os conceitos de Fernandes (1985). As mudanças que ocorrem por meio da aquisição de novos conhecimentos apresentam um menor grau de dificuldade para que possam ocorrer, pois envolvem essencialmente o aparato intelectual do indivíduo. As mudanças que se dão pela conquista de novas habilidades já apresentam um grau de dificuldades intermediário, pois lidam com o aparato intelectual e já exigem da carga emocional do indivíduo. As mudanças que ocorrem pela transformação das atitudes apresentam um alto grau de dificuldade por serem dependentes do aparato emocional do indivíduo.

Nível 3			Atitudes
Nível 2		Habilidades	
Nível 1	Conhecimentos		
Dificuldade	Pequena	Média	Grande

Quadro 6 - Níveis de mudanças envolvidos na capacitação gerencial

Fonte – FERNANDES, 1985.

Sanchez, Heene e Thomas, citados por Fleury (2001), definem conhecimento como o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo sobre as relações causais entre fenômenos. Pode-se falar em dois tipos de conhecimento: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento explícito (ou codificado) é aquele que pode ser transmitido em linguagem formal por meio de códigos. O conhecimento tácito está mais internalizado no indivíduo tendo uma dimensão mais pessoal, o que pode determinar uma maior dificuldade na sua formalização e transmissão. Nonaka (1997, p.65), utilizando-se da observação do filósofo Michael Polanyi, acredita que somos capazes de expressar menos do que efetivamente sabemos.

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou "codificado" refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. [...] Assim, o conhecimento que pode ser expresso em palavras e números representa apenas a ponta do *iceberg* do conjunto de conhecimentos como um todo.

Para Nonaka e Takeuchi (2000), o conhecimento tácito inclui elementos cognitivos, centrados nos chamados modelos mentais (em que os indivíduos criam modelos via estabelecimento e manipulação de analogias em suas mentes) e elementos técnicos, em que estão incluídos *know-how* concreto, técnicas e habilidades.

O quadro 7 apresenta algumas distinções entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. O conhecimento tácito é marcado pela subjetividade, já que está centrado no indivíduo, extremamente vinculado a sua experiência pessoal e prática. Já o conhecimento explícito é mais objetivo, tendo já sofrido algum processo de codificação. Está centrado na racionalidade e em uma lógica teorizada.

Conhecimento tácito (subjetivo)	Conhecimento explícito (objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Quadro 7 - Dois tipos de conhecimento

Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.67.

Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) enfatizam que os ocidentais dão mais importância ao conhecimento explícito, enquanto os japoneses privilegiam o conhecimento tácito. Mas para os autores, conhecimento tácito e explícito são mutuamente complementares e, não, entidades totalmente separadas.

Interagem um com o outro e realizam trocas nas atividades criativas dos seres humanos. Nosso modelo dinâmico da criação do conhecimento está ancorado no pressuposto crítico de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Chamamos essa interação de “conversão do conhecimento”. Não podemos deixar de observar que essa conversão é um processo “social” entre indivíduos, e não confinada dentro de um indivíduo.

Nonaka e Takeuchi (1997), a partir da dinâmica de seu modelo de criação de conhecimento, apresentam as diversas formas existentes de conversão entre os conhecimentos tácitos e explícitos.

Como primeira forma de conversão, tem-se a socialização que é um processo de compartilhamento de experiências e com isso, criação do conhecimento tácito a partir de conhecimento tácito, quer seja via modelos mentais quer seja por habilidades técnicas compartilhadas. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente de outros sem usar a linguagem. Por exemplo, um aprendiz aprende a arte de seu mestre, não por meio da linguagem, mas, sim, via observação, imitação e prática. O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência.

A segunda forma de conversão é a externalização em que se converte conhecimento tácito em conhecimento explícito. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que é um processo de criação do conhecimento perfeito uma vez que o conhecimento tácito se torna explícito, expresso na forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização é vista em um processo de criação de um conceito e é provocada pelo diálogo e reflexão coletiva, com uma combinação de dedução e indução.

Uma outra forma de conversão é a combinação, que é um processo que envolve a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito. Os indivíduos trocam conhecimentos via meios como memorandos, *e-mails*, reuniões, projetos. Uma reconfiguração destas informações existentes, em um banco de dados de um computador, por exemplo, pode levar a um processo de acréscimos, combinações e categorizações, o que pode levar a novos conhecimentos. A criação do conhecimento realizada via educação nas escolas normalmente assume essa forma.

A quarta forma de conversão é a internalização em que ocorre a incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. Está intimamente relacionada ao aprender fazendo. Esse processo também pode ocorrer sem que se tenha que experimentar novamente as experiências de outras pessoas. Por exemplo, ao ouvir a história de sucesso de uma pessoa, um indivíduo pode sentir o realismo da mesma, e a experiência que ocorreu no passado pode se tornar um modelo mental tácito. Quando internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos, as experiências adquiridas via socialização, externalização e combinação tornam-se ativos valiosos.

O quadro 8 mostra resumidamente os quatro modos existentes de conversão de conhecimento descritos anteriormente e o tipo de conhecimento criado nessa conversão.

	Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Conhecimento tácito	Socialização / Conhecimento compartilhado	Externalização / Conhecimento conceitual
Conhecimento explícito	Internalização / Conhecimento operacional	Combinação / Conhecimento sistêmico

Quadro 8 - Quatro modos de conversão do conhecimento e conteúdo do conhecimento criado

Fonte – NONAKA e TAKEUCHI ,1997, p. 81.

Quinn (2000) apresenta o corpo de conhecimento que deve ser dominado por um profissional em uma ordem, que ele julga, de crescente importância, indo do *know-what* (domínio básico de uma técnica) ao *know-why* (conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito). Tomando esse autor como referência e analisando a área de gestão, pode-se dizer que, no caso dos empreendedores, tem sido ressaltado, principalmente, o conhecimento tácito expresso na criatividade automotivada, em detrimento da conversão em um conhecimento compartilhado coletivamente. Conhecimento este que pode ser considerado essencial para a condução e sucesso de empresas que se iniciam no mercado.

No quadro 9 são relacionados alguns dos elementos, tão bem destacados em Sauaia (1995), que levam a um bom desempenho gerencial e devem ser observados no processo de aprendizagem, estando divididos nas categorias de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Na categoria de conhecimentos, pode-se destacar a importância de se ter informações sobre o ambiente externo (que inclui uma série de variáveis tais como ambiente político-governamental, políticas macroeconômicas, comportamento do consumidor e concorrência estrangeira entre outras), que gera impactos sobre o dia-a-dia dos negócios. Também é de fundamental importância o conhecimento da estratégia empresarial, ou seja, se ter bem claro quais são os objetivos daquela organização e como se pode alcançá-los. Deve-se também destacar os conhecimentos necessários para um processo eficiente de planejamento estratégico, tático e operacional, que determinarão o sucesso da estratégia empresarial.

No campo das habilidades, é de se destacar a capacidade de relacionamento interpessoal e de se trabalhar em equipe, fatores-chave para um bom desempenho gerencial. Também merecem destaque a capacidade de negociação e a capacidade de processar informações, visto que o ambiente empresarial envolve a cada dia um número maior de participantes, e as informações são cada vez mais volumosas.

No campo das atitudes, deve-se realçar como primordial a atitude de aprendizagem constante, principalmente, em um ambiente que está constantemente sofrendo mudanças. Também é fundamental a atitude de superação da rotina em uma busca de se ter como foco os objetivos e resultados da organização. De suma importância também é a atitude de se trabalhar coletivamente com os membros da organização e não se trabalhar para ou pelos seus membros.

CATEGORIA	ELEMENTOS ESSENCIAIS AO BOM DESEMPENHO GERENCIAL
Conhecimentos	Informações sobre as tendências do ambiente externo Conhecimento sobre estratégia empresarial Processo de planejamento estratégico, tático e operacional Filosofia gerencial: valores e estilos Orçamentação Autoconhecimento de sua estrutura psíquica
Habilidades	Relacionamento interpessoal Relacionamento com pessoas que detêm o poder Desenvolver equipes de trabalho Desenvolver atitudes para renovação Perceber situações Capacidade de processar informações Capacidade de negociação
Atitudes	Postura contributiva e não competitiva Enfoque nos objetivos e nos resultados Enfoque na simplicidade apesar da complexidade Postura de questionamento construtivo Atitude de aprendizado constante Atitude de trabalho com os membros da organização, evitando trabalhar para ou pelos membros Atitude de superação da rotina Flexibilidade e predisposição à mudança

Quadro 9 - Principais elementos da aprendizagem gerencial

Fonte – FERNANDES, 1985.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

3.1 Tipo de pesquisa adotada

A compreensão da transição da carreira de atleta a empreendedor verificando o processo de aprendizagem e a produção do conhecimento presente à abertura de um negócio levaram o autor desta dissertação a realizar um estudo descritivo. Isto porque o objetivo primordial do presente projeto é a descrição das características de um fenômeno em sua profundidade. Triviños (1987) afirma que o estudo descritivo tem como objetivo descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade.

Ao se escolher um estudo descritivo, está-se optando pela pesquisa qualitativa como estratégia a ser utilizada. A pesquisa qualitativa é descritiva e não prioriza as análises numéricas e quantitativas, revelando como objetivo, buscar tanto a descrição do fenômeno quanto examiná-lo profundamente em sua essência. É importante tentar buscar as forças decisivas responsáveis pelo fenômeno. (GODOY, 1985).

Na pesquisa qualitativa, parece apropriado a adoção do estudo por meio da história de vida. Para Haguette (2001), a história de vida pode ser enfocada dentro de duas perspectivas: uma primeira, mais usual, é tratá-la como documento e, segunda, como técnica de captação de dados. A autora afirma também que a história de vida, mais que qualquer outra técnica, dá sentido à noção de *processo*, fornecendo com uma riqueza de detalhes informações fundamentais para a delimitação e compreensão do mesmo. A história de vida se distingue da ficção e da autobiografia convencional. A primeira não respeita os fatos, nem a fidelidade ao mundo existente e, a segunda, na maioria das vezes, acaba por servir ao autor para se apresentar ao mundo utilizando a imagem de si mesmo que ele prefere. Haguette (2001, p.80) diz:

[...] já a história de vida atende mais aos propósitos do pesquisador que do autor e está preocupada com a fidelidade das experiências e interpretações do autor sobre seu mundo. Neste sentido o pesquisador deve tomar certas medidas para assegurar que o ator social cubra todas as informações que ele necessita, que nenhum fato seja omitido, que as informações recebidas sejam checadas com outras evidências e, finalmente, que as interpretações do autor sejam honestamente fornecidas.

Becker (1999, p. 102) corrobora essa visão.

[...] a história de vida se aproxima mais do terra-a-terra, se dedica mais às nossas propostas do que às do autor, e se interessa menos por valores artísticos do que por um relato fiel da experiência e interpretação por parte do sujeito do mundo no qual vive. O sociólogo que coleta uma história de vida cumpre etapas para garantir que ela abranja tudo o que quer conhecer, que nenhum fato ou acontecimento importante seja desconsiderado, que o que parece real se ajuste a outras evidências disponíveis e que a interpretação do sujeito seja apresentada honestamente. O sociólogo mantém o sujeito orientado para os temas nos quais a sociologia está interessada, questiona-o sobre acontecimentos que exigem aprofundamento, tenta fazer com que a história contada acompanhe o assunto dos registros oficiais e os materiais fornecidos por outras pessoas familiarizadas com os indivíduos, acontecimentos ou lugares descritos. Ele garante para nós o cumprimento das regras do jogo.

No presente projeto, buscou-se compreender alguns processos. A escolha da carreira de atleta, o desenvolvimento da mesma, a escolha da carreira de empreendedor, a transição entre elas focando os processos de aprendizagem existente em todos eles. Isso tudo na perspectiva do indivíduo, o que acentua a adequação da técnica de estudo pela história de vida, porque esse processo em movimento é observável, mas não com facilidade. A história de vida é capaz de nos fornecer uma série de informações com riqueza de detalhes íntimos daqueles envolvidos nesse processo. Sem essa técnica adequada, o mais provável seriam as especulações.

O primeiro passo para se iniciar esta pesquisa, após a aprovação do projeto pela banca de qualificação, foi fazer um levantamento bibliográfico acerca dos temas envolvidos. O objetivo era construir uma base de conhecimentos sobre o assunto. Marconi e Lakatos (2002, p.71) afirmam que

[...] pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc., até os meios de comunicação orais: rádio, gravações em fitas magnéticas e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos de alguma forma, quer publicadas quer gravadas.

Foi feita uma identificação de livros, artigos, revistas e demais materiais de interesse em relação ao tema. Posteriormente, passou-se à compilação das informações,

leitura das mesmas e fichamento dos assuntos. Esse material permitiu a construção do referencial teórico desta pesquisa e também facilitou no momento da análise dos dados.

3.2 Unidades de análise

De acordo com o exposto no problema de pesquisa, somente atletas que tenham tido uma carreira profissional dentro do esporte e que também tenham em algum momento se tornado empreendedores seriam objeto de estudo.

Fernandes(1976, p.256) fala da dificuldade de selecionar uma amostra para a exploração da história de vida.

A escolha do sujeito pode ser, naturalmente, apodada de subjetiva e inclusive poderão ser levantadas sérias objeções aos fundamentos da generalização, baseadas em dados empíricos dessa procedência. Tais restrições, contudo, nem sempre são consistentes. A Sociologia dispõe de meios para desenvolver análises objetivas, independentemente do recurso a técnicas quantitativas ou estatísticas de investigação. Tudo depende da cautela do especialista na seleção dos casos individuais ou do rigor com que aproveitar os resultados da análise, principalmente na abstração dos caracteres que parecem gerais ou generalizáveis.

Foram, então, selecionados cinco atletas de diferentes modalidades que se adequavam ao perfil exigido por esta pesquisa e que apresentavam uma facilidade de contato e acesso. O fato de serem de modalidades distintas tinha por objetivo evitar a concentração no futebol, principal esporte do País e permitir uma análise de outros esportes.

3.3 Coleta e interpretação dos dados

Em um estudo da história de vida, a coleta de dados é parte importantíssima para o resultado esperado. É necessário organizar as fontes de informação, delimitando a importância de cada uma delas. Optou-se pela coleta de dados via entrevistas semi-estruturadas.

Marconi e Lakatos (2002) afirmam que a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica e proporciona ao entrevistador elementos verbais com as

informações necessárias para o desenvolvimento da pesquisa científica. Pode-se compreender também como um procedimento usual de pesquisa, em que se busca obter informações contidas nas falas com propósitos definidos e antecipadamente elaborados. A técnica, em si, reforça a importância da linguagem, das memórias, e não significa uma conversa despreocupada e sem finalidades científicas, mas, sim, por meio dos diálogos científicos, refletir a dimensão coletiva a partir da visão individual. Portanto, não se deve considerar as entrevistas como um simples armazenamento de informações, mas, sim, como um resgate de memórias sobre o passado e o presente, que se mostram como experiências subjetivas, fundamentando-se como um instrumento rico para compreender como foram os processos de construção das carreiras de atletas, empreendedores e a transição entre elas.

Para Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Para ele, as perguntas avaliativas perseguem estabelecer juízo de valor sobre os fenômenos sociais, constituindo-se como um conjunto de métodos e procedimentos pedagógicos importantes de descoberta e resolução dos problemas estabelecidos. A intenção foi alimentar as discussões em torno do processo da construção das carreiras de atleta e empreendedores, valorizando as experiências pessoais e informações recolhidas sobre o fenômeno e, também, como enfaticamente mencionado, dizer que tais perguntas não nasceram do nada, mas como resultado das reflexões geradas pelas leituras realizadas.

Foi então escolhido um roteiro básico, preparado com antecedência e testado informalmente e, após correções, formalizado como instrumento definitivo (APÊNDICE A).

As entrevistas foram realizadas entre março e maio de 2006, nos escritórios dos entrevistados. Optou-se por gravar na íntegra as entrevistas, criando um documento com as falas dos entrevistados.

Posteriormente, fez-se a transcrição na íntegra das informações obtidas nas entrevistas (APÊNDICE B).

Coletados e transcritos os dados, partiu-se para sua análise e interpretação. Gil (1996) afirma que a análise tem como objetivo organizar e sumarizar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto pela investigação. Para o autor, a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente adquiridos. É importante a utilização de um modelo de análise e, para este trabalho, utilizou-se o modelo mostrado na figura 2, tendo como ponto de partida o modelo de análise proposto por Versiani e Guimarães (2004).

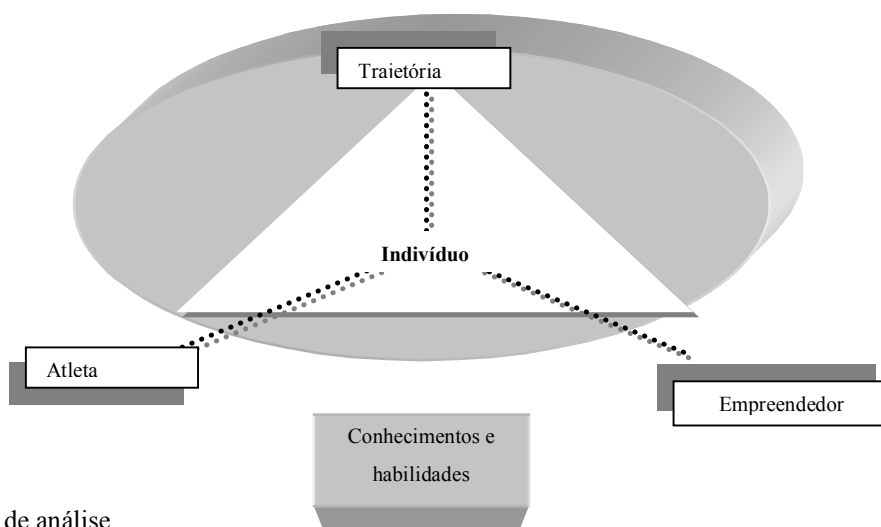


Figura 2- Modelo de análise

Fonte - VERSIANI e GUIMARÃES, 2004, adaptado pelo autor da dissertação.

Delimitam-se como fatores de análise dos dados,

- indivíduo - Motivações e outras características pessoais, decorrentes da história de vida dos indivíduos;
- trajetória das carreiras - Fatores relacionados apenas a trajetória na vida no trabalho e na atividade escolhida;
- conhecimentos e habilidades - Conhecimentos e habilidades adquiridos ao longo das trajetórias observadas.

4. OS ATLETAS E A SUA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

4.1 Ana Flávia

A primeira atleta selecionada foi Ana Flávia Daniel Sanglard que nasceu no dia 20 de junho de 1970, em Belo Horizonte. Ela começou a jogar vôlei no Minas Tênis Clube, aos 11 anos de idade, ao receber um convite para treinar no clube após ter sido observada participando das Olimpíadas do Colégio Pitágoras, onde estudava. A educação física era a matéria com a qual Ana Flávia mais se identificava. Até receber o convite do Minas Tênis Clube e ser aprovada nos testes, ela não tinha nenhuma pretensão de ser atleta profissional. No voleibol, as coisas foram acontecendo naturalmente. Uma das fases mais difíceis para ela foi quando teve que decidir entre ser um atleta profissional, mesmo não sabendo se ia dar certo ou não, e abrir mão dos estudos. A convocação para a seleção aos 15 anos deu-lhe o estímulo de que precisava para optar pelo profissionalismo.

Sua maior incentivadora no processo de se tornar uma atleta profissional foi sua mãe, que a acompanhava em todos os treinos. Importantes papéis também tiveram seu pai e a técnica Yara Ribas. Após receber uma bolsa de estudos do Minas Tênis Clube, passou realmente a assumir com mais seriedade a atividade.

Defendeu os seguintes clubes ao longo de sua carreira: Minas Tênis Clube (1985/1986), Vasco da Gama (1986-1987), Esporte Clube Rodrimar (1988/1990), Conada Fano – Itália (1990/1991), Minas Tênis Clube (1991/1993), Nossa Caixa Nosso Banco – Ribeirão Preto (1993/1994), BCN Guarujá (1994/1996), MRV Minas (1996/1997), Mappin Pinheiros (1997/1998), MRV Minas (1998/1999), Vôlei Modena – Itália (1999/2000), Edison Vôlei Modena – Itália (2000/2001), Método Minette Vicenza (2001/2002).

Tem como principais títulos: campeã do Campeonato Brasileiro Juvenil (1985), campeã do Sul-Americano Infante-Juvenil, campeã do Campeonato Brasileiro Juvenil, vice-campeã Sul-Americana Juvenil (1986), campeã Mundial Juvenil, vice-campeã Sul-Americana (1989), 3º lugar do Goodwill Games nos Estados Unidos (1990), vice-campeã dos Jogos Pan-Americano em Cuba, campeã do Campeonato Mundial de Clubes, com a Sadia (1991), 4º lugar da Olimpíada de Barcelona, vice-campeã do Campeonato Mundial

de Clubes (Itália), vice-campeã do Campeonato Sul-Americano de Clubes Campeões, vice-campeã do Campeonato Brasileiro da Liga Nacional (1992), campeã do Campeonato Brasileiro da Liga Nacional (1993), campeã do Campeonato Sul-Americano de Seleções, 3º lugar do Grand Prix Mundial (1993), campeã do Torneio da Beck's Cup (Bremen, Alemanha), Campeã do Torneio da BVC Cup (Montreux, Suíça - 1994), campeã da Copa Internacional Coca-Cola (República Tcheca- 1994), campeã do Torneio de BRNO (República Tcheca - 1994), vice-campeã do Torneio Super Four no Japão (1994), bicampeã do Campeonato Sul-Americano (1995), vice-campeã do Grand Prix Mundial (1995), vice-campeã da Copa do Mundo do Japão (1995), bicampeã da BVC Cup (Suíça - 1995), vice-campeã da Copa Internacional (1995), 3º lugar da Olimpíada de Atlanta (Medalha de Bronze - 1996), bicampeã do Grand Prix Mundial (Ásia - 1996), vice-campeã do Grand Prix Mundial (1997), 4º lugar do Campeonato Mundial (Japão - 1998), 4º lugar do BCV Vôlei Master (Montreux, Suíça - 1998), campeã do Grand Prix Mundial (1999), 4º lugar do Campeonato Mundial (Japão - 1999), 4º lugar do BCV Vôlei Master (Montreux, Suíça - 1999), Campeã Italiana (2000), Campeã Européia (2001).

Recebeu ainda diversos prêmios individuais ao longo de sua carreira como: *Most Valuable Player* – MVP - (melhor jogadora) do Mundial de Clubes da Itália (1992), melhor defesa do Campeonato Sul-Americano (1993), melhor bloqueio da Superliga Nacional (1994), melhor bloqueio da Superliga Nacional (1995), melhor bloqueio do Grad Prix Mundial (1995), melhor saque do Grand Prix Mundial (1996), melhor bloqueio da Superliga Nacional (1996) e melhor bloqueio do Campeonato Italiano (2000).

O encerramento de sua carreira deveu-se às constantes dores no ombro, o que a obrigou a reduzir o ritmo de treinamentos e, em uma primeira etapa, pedir dispensa da seleção brasileira. Foi para a Itália disputar a liga e, após três anos, teve que, definitivamente, findar sua carreira profissional.

Após encerrar sua carreira na Itália, recebeu um convite do presidente do seu clube para supervisionar a equipe e ser assistente técnica. Depois, ao voltar o Brasil, seu antigo agente pediu ajuda para resolver um problema na transferência de uma atleta. Ela fez um bom trabalho e, no final, passou a ser procuradora de outras atletas. Seu marido foi quem mais a incentivou a investir nesse negócio.

Atualmente, Ana Flávia é agente de voleibol, tendo uma empresa que gerencia a carreira de vários atletas e técnicos que atuam no mercado mundial de vôlei.

4.2 Gustavo

O segundo atleta foi Gustavo Rodrigues Ferreira que nasceu em Campo Belo, estado de Minas Gerais, em 1º de maio de 1972.

O sonho de ser jogador de futebol o acompanhava desde pequeno. E, já aos 15 anos, quando treinava com atletas profissionais em sua cidade natal, percebeu que esta seria sua atividade profissional. O incentivo maior para que ele escolhesse a carreira de jogador de futebol partiu dele próprio, sempre com apoio de seu pai.

Gustavo afirma que o planejamento sempre existiu na sua vida e sempre vai existir. Para ele, sua vida foi muito bem planejada, não só como atleta, mas, também, quando resolveu abrir seu negócio. A partir de um planejamento, foi procurando fazer as coisas na hora certa, no lugar certo. As oportunidades foram surgindo junto com esse planejamento e acabou dando certo.

Gustavo atuou como lateral direito nas seguintes equipes: Sparta (1987 a 1989), Guarani (1989 a 1994), Palmeiras (1994 a 1995), Flamengo (1995), Portuguesa de Desportos (1995), Palmeiras (1996), Internacional (1997), Cruzeiro (1998 a 1999), Tenerife (2000), Botafogo (2000 a 2001), América (2002) e São Raimundo (2002).

Conquistou diversos títulos, destacando-se: Campeonato Brasileiro (1994), pelo Palmeiras; Campeonato Paulista (1996), pelo Palmeiras; Campeonato Gaúcho (1997), pelo Internacional; Campeonato Mineiro (1998), pelo Cruzeiro; Taça Guanabara (1995), pelo Flamengo; Recopa Sulamericana (1998), pelo Cruzeiro; Copa Centro-oeste (1999), pelo Cruzeiro; vice-campeão Copa do Brasil, com o Palmeiras (1996) e com o Cruzeiro (1998); vice-campeão do Campeonato Brasileiro e Copa Mercosul (1998), pelo Cruzeiro.

Gustavo disputou 10 edições do Campeonato Brasileiro da 1ª divisão, jogando 226 partidas.

Ele percebeu que estava na hora de parar quando não estava mais fazendo seu trabalho em alto nível, que não estava concentrado o suficiente e que sua condição física já não estava adequada para desenvolver um futebol de alto nível.

Como desde a época da escola sua matéria preferida era a matemática, Gustavo resolveu ao encerrar sua carreira, abrir um negócio na área financeira.

Montou então uma estratégia para abrir seu negócio. Ele fez curso de gerenciamento para trabalhar com fomento mercantil e aprendeu a lidar com os programas de informática que seriam utilizados em seu escritório. Procurou um bom ponto para instalar o escritório e os clientes que ia focar (público-alvo). Não recebeu influência direta para abrir um negócio, mas sua esposa sempre o apoiou.

Hoje Gustavo é sócio-gerente da GRF Fomento Mercantil Ltda.

4.3 Marcelo Vido

O terceiro atleta selecionado foi Marcelo Vido, que nasceu em Santo André, estado de São Paulo, em 15 de janeiro de 1959.

Iniciou sua carreira aos 13 anos de idade, em Santo André, em 1972, quando recebeu convite para entrar na escolinha do Clube Atlético Pirelli. Aos 18 anos, chegou, à seleção brasileira principal e, nessa época, já fazia faculdade. Teve uma carreira meteórica, tendo participado de todos os campeonatos. Foi para as olimpíadas aos 21 anos e, aos 35, encerrou sua carreira.

A vontade de ser atleta surgiu quando era jovem, e o estudo sempre foi prioridade em sua casa. Aos 15 anos, trabalhava como aprendiz em uma empresa automobilística, sonho de todas as famílias na região onde morava, mas optou por largar o emprego e se dedicar mais ao basquete, mas sempre conciliando os estudos com o esporte. Não tinha certeza de que se tornaria um atleta de alto nível. Sabia, entretanto, que poderia utilizar o esporte como meio e não como fim. A percepção de que ser atleta poderia ser a sua atividade profissional, ocorreu aos 18 anos quando saiu da Pirelli e foi contratado pelo Sírio, que, na época, era campeão mundial de basquetebol.

Foi atleta profissional de basquete por 18 anos, tendo servido a seleção brasileira por 10 anos. Com a seleção participou de dois Jogos Olímpicos, Moscou – 1980 (quando conquistou o 5º lugar) e Los Angeles – 1984 (conquistou o 8º lugar). Participou ainda de três campeonatos mundiais ganhando a medalha de bronze em Manila (Filipinas) em 1978. No Mundial de 1982, em Cali (Colômbia), terminou em 8º lugar e, no Mundial de 1986 em

Madrid (Espanha), terminou em 4º lugar. Em Jogos Panamericanos conquistou duas medalhas: bronze em San Juan Porto Rico, em 1979, e prata em Caracas, em 1983. Em sulamericanos, teve também várias conquistas: vice-campeão em Bahia Blanca 1979 e Montevideo 1981 e campeão em São José dos Campos 1983 e Bogotá 1985.

Nos clubes onde jogou, Marcelo Vido também teve uma carreira muito vitoriosa. O principal título que conquistou foi o Mundial Interclubes quando jogava no EC Sírio, em 1979. Pelo Sírio, também foi bicampeão sul americano Interclubes em 1978 e 1979. Foi tricampeão brasileiro com o Sírio em 1978 e 1979 e com o Tênis Clube de São José dos Campos em 1981. Foi tetracampeão paulista (Sírio 1978 e 1979, Tênis Clube São José dos Campos 1980 e 1981). Foi campeão carioca pelo Flamengo em 1984. Foi ainda bicampeão mineiro pelo Minas Tênis Clube, em 1993 e 1994.

Marcelo Vido preparou-se para o encerramento de sua carreira. Havia concluído o curso de engenharia já pensando nessa transição. Aos 22 anos, abriu seu primeiro negócio, e tal fato acabou sendo uma passagem negativa. Abriu uma loja de esportes sem fazer planejamento, achando que seu nome bastaria para obter sucesso, mas o negócio faliu. Depois, ficou 10 anos com uma franquía, com bons resultados no período (na área da panificação – Pão & Companhia). Foi uma forma de eliminar algumas etapas da aprendizagem sobre um negócio. Dedicou-se também a aprender inglês. Anos depois, fez um curso de Administração para Profissionais do Esporte na Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, e um MBA, em Liverpool, na Inglaterra.

A maior influência que teve na abertura de seus negócios veio de seu pai que tinha um pequeno armazém de secos e molhados e sempre foi um empreendedor.

Hoje Marcelo Vido é gerente de Negócios Complementares do Minas Tênis Clube, depois de ser diretor de Marketing do Clube Atlético Mineiro e assistente de projetos do Comitê Organizador dos Jogos Panamericanos Rio 2007. É ainda sócio da Copiadora Copiar, uma empresa com quatro unidades e 25 funcionários, atualmente comandada por sua esposa.

4.4 Branco Zanol

O quarto atleta selecionado foi Edelmair Branco Zanol que nasceu em Cáceres, estado de Mato Grosso, em 1º de janeiro de 1975.

Iniciou-se no judô em 1981, na cidade onde passou a infância, Guaíra, interior de São Paulo. Isso aos seis anos de idade, pois era um garoto muito violento e revoltado. Sua mãe o colocou no judô visando a sua saúde. Apaixonou-se pelo esporte e não parou mais. A vontade de ser atleta surgiu aos oito anos, quando competiu pela primeira vez. As pessoas diziam perceber o seu talento. Aos 13 anos, foi campeão brasileiro infantil e recebeu o convite para morar na cidade de São Paulo e integrar o grupo de judocas do Projeto Futuro, no mesmo ano em que havia perdido seu pai. Por volta dos 16 anos, teve resultados surpreendentes, quando participando de um tradicional campeonato organizado pela colônia japonesa, ganhou em três categorias num só dia. Foi o mais jovem atleta a ganhar os Jogos do Interior, de São Paulo. Durante 12 anos, Branco Zanol defendeu o Brasil nas principais competições realizadas no exterior (1993-1994 na categoria meio médio, 1995-2002 na categoria médio) e nos anos 2003 e 2004 ficou como atleta reserva de Carlos Honorato, este que foi seu principal adversário.

A pessoa que mais o incentivou em sua carreira como atleta foi sua mãe. Em segundo lugar, o seu primeiro técnico, Luis Carlos Ferrante, que preencheu a figura de pai em sua vida. Também tiveram papéis importantes Floriano Almeida, do Projeto Futuro e Aurélio Miguel, que o orientou muito na parte técnica.

Entre os principais títulos que conquistou podem se destacar: pentacampeão paulista, heptacampeão brasileiro, hexacampeão dos Jogos Abertos do interior, campeão do Torneio de Leondi (Áustria), campeão do Torneio de Amsterdam (Holanda), campeão do Torneio de Varsóvia (Polônia), campeão do Torneio de Guido Sieni (Itália), campeão do Torneio de Tree Torre (Itália), campeão da Etapa da Supercopa do Mundo de judô (Alemanha), vice-campeão no Torneio de Budapeste (Hungria), vice-campeão no Torneio de Birmingham (Inglaterra), medalha de Bronze na Etapa da Copa do Mundo de Praga (República Tcheca), campeão do Torneio de Macon (Estados Unidos), 3º colocado do Torneio do Colorado (Estados Unidos), 3º colocado Sang Cup (Coréia do Sul),

pentacampeão Sul-americano, bi-campeão dos Jogos Sul-americanos (em sua Categoria e na Absoluto), tri-campeão Pan-americano, vice-campeão Mundial por Equipes.

Após ter sido cortado das Olimpíadas de Sidney, Branco Zanol resolveu abrir seus horizontes. Foi cursar direito, mas acabou abandonando a faculdade porque descobriu que gostaria de ser um empreendedor do judô, queria passar sua experiência como atleta para frente. Branco Zanol queria estar envolvido com o judô para o resto da sua vida.

Ele tinha uma preocupação em manter seu padrão de vida. Acreditava também que o judô poderia ser um complemento na educação e, a partir daí, desenvolveu um projeto e começou a introduzir o judô em uma escola tradicional de São Paulo. Hoje, ele trabalha com varias escolas, academias, além de ter dois empreendimentos no interior.

Ninguém o influenciou em sua decisão de abrir um negócio. Acabou se valendo do fato de ter sido sempre muito criativo. Desenvolveu uma didática própria para ensinar judô para as crianças por meio de apostilas. A criança, ao chegar em casa com uma apostila, acaba envolvendo toda a família, que passa a se interessar mais pelo esporte.

Nesse seu negócio, tem vários obstáculos e dificuldades. Por exemplo, não é fácil encontrar professores competentes e de confiança para lidar com as crianças que estão sob sua responsabilidade. Entender a filosofia de cada escola ou academia em que trabalha também é um desafio. Tem que saber lidar com vários perfis de pessoas, além de estar sempre se renovando.

Atualmente, Branco Zanol, contando com uma metodologia de ensino que ele mesmo desenvolveu, tem uma empresa que leva o judô a várias escolas e academias. Possui também um centro de treinamento, o Projeto Olímpico Branco Zanol, em Guairá/SP, que recebe aproximadamente 120 crianças carentes.

4.5 Gustavo Borges

O quinto atleta selecionado foi Gustavo França Borges que nasceu no dia 02 de dezembro de 1972. Apesar de ter nascido em Ribeirão Preto, foi criado em Ituverava, onde estudou até os 15 anos. Aos nove anos, começou a nadar na Associação Atlética Ituveravense, quando praticava vários esportes ao mesmo tempo. A natação logo se tornou seu esporte preferido, ficando mais séria em sua vida a partir dos 14 anos. Teve uma fase

no interior de São Paulo até 1988, depois foi para São Paulo onde ficou por dois anos e logo depois morou nos Estados Unidos por 10 anos até as Olimpíadas de Sidney. Encerrou a carreira no Brasil em 2004, logo após as Olimpíadas de Atenas.

Percebeu que ser atleta poderia ser sua atividade profissional quando assinou o seu primeiro contrato com ajuda de custo em 1989. E, em 1990, depois de ganhar cinco medalhas no pan-americano, assinou seu primeiro contrato profissional. Foi aí que sentiu que a natação poderia ser uma fonte financeira de renda e que estava se tornando uma coisa cada vez mais séria.

Várias pessoas o incentivaram, mas seus pais foram de fundamental importância, principalmente, no início da carreira dando apoio financeiro e psicológico. Muito importantes também foram os técnicos e os amigos. Sempre esteve cercado de boas pessoas durante toda a sua carreira.

A escalada de vitórias internacionais de Gustavo Borges iniciou-se em 1991, nos jogos Pan-americanos, em Cuba. Gustavo Borges é um dos principais nomes da história olímpica brasileira. Foi medalha de prata nos 100m livre nos Jogos Olímpicos de Barcelona-1992, medalha de prata nos 200m livre e de bronze nos 100m livre nos Jogos Olímpicos de Atlanta-1996 e medalha de bronze no revezamento 4x100m livre nos Jogos Olímpicos de Sydney-2000.

Foi ainda três vezes recordista mundial em 1993 e novamente recordista mundial no revezamento 4x100m livre em dezembro de 1998, no Rio de Janeiro. É também o maior medalhista brasileiro em Jogos Pan-Americanos: 19 medalhas nas edições de Havana/1991, Mar Del Plata/1995, Winnipeg/1999 e Santo Domingo/2003. Foi trinta e uma vezes medalhista em Copas do Mundo. Recordista sul-americano dos 200m, 4x50m, 4x100m livre e 4x200m livre, 4x50m e 4x100m medley em piscina olímpica. Recordista sul-americano dos 200m, 4x50m, 4x100m, 4x200m livre e 4x100m medley e recordista brasileiro dos 100m livre em piscina curta (25 metros).

Durante sua carreira representou diversos clubes no Brasil (A. A. Ituveravense, A. A. Francana, São Carlos Clube, Vasco da Gama, E.C. Pinheiros) e escolas nos Estados Unidos (Bolles School, FL e Universidade de Michigan, MI), onde se graduou em Economia.

Despediu-se das competições nas Olimpíadas de Atenas, em 2004, nadando o revezamento 4 X 100m livre.

Como na natação todo o planejamento de treinamento é feito em função das grandes competições (como pan-americanos, mundiais e jogos olímpicos) Gustavo Borges já havia decidido que Atenas seria sua última grande competição e foi se preparando também para a sua retirada definitiva, passando a dividir seus treinos e competições com outras tarefas.

O primeiro negócio que ele abriu foi um bar e, na sequência, uma academia em Curitiba. Atualmente, tem três academias. Trabalha também com licenciamento de marca, metodologia nas academias licenciadas. Seu pai sempre teve muita influência no aspecto de investir, de fazer algum negócio. Mas a influência maior para abrir sua primeira academia surgiu dos seus sócios. A idéia de abrir um negócio nasceu como objetivo de ter um trabalho para o futuro.

Gustavo Borges tornou-se um empresário e nada de braçadas no mundo corporativo. Ele toca uma teia de negócios que vão de palestras a academias de ginástica. Atividades que se alimentam de sua imagem de esportista do bem. É o que atrai patrocinadores para ele e para seus negócios. A menina dos seus olhos é a rede de academias que leva seu nome e sobrenome. São duas unidades em Curitiba e uma em São Paulo.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Super (1957) caracteriza as cinco fases no desenvolvimento de uma carreira: infância, adolescência, idade adulta, maturidade e velhice. Ao analisar-se a trajetória dos cinco atletas entrevistados, pode-se perceber a não-observância das características principais de cada fase levantada pelo autor.

Na fase da infância (até os 14 anos), marcada pela fantasia, todos os entrevistados já praticavam o esporte no qual mais tarde iriam se profissionalizar. Para alguns deles, a carga de treinos já era significativa.

Na fase da adolescência (dos 15 aos 24 anos), marcada pela exploração e triagem de oportunidades com uma grande busca de informações, a escolha da carreira de atleta já havia sido realizada por todos. Ana Flávia fala de seu momento de opção.

“Agora, quando eu fui convocada para a seleção, com 15 anos de idade, foi ali que eu senti uma firmeza de abrir mão dos estudos. De deixar o estudo para a segunda opção. Então meus pais também entenderam dessa forma. A minha mãe conseguia enxergar isso um pouco antes da gente, mas o meu pai não. Meu pai me cobrava sempre notas, me cobrava sempre estudo. Quando eu fui convocada, ele deu uma relaxada e eu consegui enxergar um pouco mais adiante. Eu consegui relaxar um pouco e pensar: “Bom, eu vou investir nessa área, mas a gente na verdade, a gente não consegue tomar uma decisão, a gente é levado pelas coisas que acontecem.”

As responsabilidades não esperam pelo avanço da idade. Marcelo Vido mostra como em pouco tempo sua carreira esportiva ascendeu.

“Então eu com dezesseis pra dezessete anos já era juvenil. Jogava no infantil, juvenil e adulto. Com dezessete, na seleção brasileira juvenil, com dezoito, jogava na seleção brasileira principal. Com dezoito, já estava fazendo faculdade, disputando a Universiade que é campeonato mundial universitário. Junto com Larry Bird, junto com altos jogadores da NBA. E aí minha carreira foi muito meteórica assim. Entre a primeira vez que peguei na bola aos treze, até chegar aos dezoito, foi assim, eu participei de todos os campeonatos. E à Olimpíada eu fui com vinte e um”.

A idade adulta (25 a 44 anos), em que se espera uma estabilização profissional a partir de compromissos sociais assumidos, significou para os entrevistados a fase de declínio e encerramento de suas carreiras como atleta. Nessa fase, o corpo humano, por mais que o atleta tenha se cuidado, não consegue mais suportar a necessidade de treinamentos que visam manter o nível competitivo. É importante ver o depoimento de Gustavo de como se encontrava no momento do encerramento de sua carreira poucos anos depois de haver completado 30 anos.

“Durante os meus quinze anos como atleta profissional, treze anos pra catorze anos vamos dizer assim....90% da minha carreira eu sempre trabalhei em alto nível. Muito bem preparado fisicamente, muito bem preparado psicologicamente e, no final da minha carreira, a gente percebe que, você já percebe que você já não tá fazendo as coisas bem feitas, você não tá concentrado suficientemente. Que sua condição física não tá adequada pra desenvolver um futebol de alto nível. Então a coisa é bastante natural. Vendo o dia-a-dia no meu trabalho no futebol que eu já não tava fazendo bem como fazia anteriormente. Então, acho que já era o momento de você já pensar já no final da sua carreira...”

Nessa mesma fase, em que a princípio se espera uma estabilidade, os entrevistados, após o declínio e encerramento da carreira esportiva, tiveram de começar uma nova carreira. Nesse novo ciclo, a estabilização se dará na fase da maturidade como ocorreu com Marcelo Vido. Petitpas (1997) afirma que os atletas profissionais sabem que, em um determinado momento, suas carreiras esportivas irão se encerrar, mas poucos efetivamente se preparam para esse momento, com o agravante de que isso se dá em uma idade ainda muito jovem (entre 25 e 35 anos de idade). A fase de transição relacionada ao término da carreira esportiva requer de ex-atletas ajustamentos em todas as esferas de sua vida ocupacional, financeira, psicológica e social.

Podem ser destacadas entre as causas citadas pelos entrevistados como o motivo do término de suas carreiras: o declínio da performance em virtude da idade, a ocorrência de lesões e a busca por novos interesses e objetivos. Foi o que ocorreu com Ana Flávia, com as seguidas contusões no ombro e as limitações que elas determinavam no seu ritmo de treinamentos e competições. Gustavo sentiu com o avançar da idade um declínio na sua performance esportiva. Branco Zanol, após o ciclo olímpico de Atenas, sentiu a necessidade de buscar novos horizontes profissionais.

Ao contrário do sugerido por Miller e Form, citados por Dalton (1989), ao formular um modelo de desenvolvimento de carreiras atrelado a um processo de escolha realizada fora do controle do trabalhador, os entrevistados tiveram total influência no processo de escolha e desenvolvimento de suas carreiras. Marcelo Vido afirma.

“Com quatorze anos eu continuava estudando no colégio e fazia curso no SENAI. Quem não sabe o SENAI, é um curso de aprendizado. Eu fui selecionado pela General Motors do Brasil. Na época, qualquer sonho de um pai da classe trabalhadora do ABC era seu filho fazendo curso de aprendizagem numa indústria automobilística. Ou Volkswagen, ou General Motors, ou Ford, ou Mercedes, Chrysler na época. E eu assumi a contragosto fazer esse exame seletivo da General Motors e passei. Eu estudava à noite. Fazia colégio à noite. Então, durante um ano e meio, minha vida foi assim. Estudo, estudo e um pouco de basquete. E aí, quando eu terminei o curso do SENAI, eu já passei a ser um aprendiz dentro da fábrica da General Motors em São Caetano. E aí foi o momento de tomar a decisão. Eu já tinha sido convocado pra seleção paulista em 75 e eu não podia parar o colégio. Então, eu tomei a primeira decisão da minha vida que foi entre a General Motors e o Basquete. Meus pais não me influenciaram. Talvez eles não tenham gostado da minha decisão. Mas deixaram a decisão por minha conta. Então, eu com quinze anos, decidi que estudar eu jamais ia parar. Mas, entre jogar basquete e ser um funcionário, um trabalhador, uma oportunidade de trabalho na General Motors, eu optei pelo basquete”.

Em nenhuma das histórias de vida analisadas levantou-se, na escolha da carreira de atleta, um dos cinco fatores que teriam uma relação direta com a escolha da carreira, segundo Miller e Form, ainda citados por Dalton (1989). São eles: a ocupação do pai, a inteligência do trabalhador, a renda e educação do pai, acessibilidade à ajuda financeira e à rede de contatos de influência e as condições sociais e econômicas da sociedade de uma forma geral.

Em relação aos modelos de desenvolvimento de uma carreira sugeridos por Driven, citado por Dalton (1989), entre os entrevistados foi observado, ao longo de suas carreiras como atletas, o modelo de carreiras lineares, em que um campo é escolhido e ocorre uma progressão nessa área. Todos os atletas tiveram um desenvolvimento dentro do esporte que escolheram, começando com categorias para iniciantes. A partir de um sucesso esportivo nessas categorias e com o avançar da idade, novas categorias etárias eram conquistadas.

Foram atletas de categoria infantil, depois juvenil até alcançarem a categoria adulta. É o que se observa no relato de Branco Zanol, quando fala de sua evolução dentro do judô.

“Treinei, consegui passar na eliminatória pra ir representar São Paulo no Brasileiro Infantil. E coincidentemente eu fiz a final com Carlos Honorato, eu com treze anos e o Carlos Honorato com quatorze. Eu fui campeão brasileiro a primeira vez. Mal sabia eu que, oito anos depois, aquele mesmo rapaz negro que tava ali na minha frente, eu ia fazer uma eliminatória pra olimpíada, que foi pra Olimpíada de Atlanta. Então aí eu fui campeão brasileiro aos treze anos. Fui convidado a participar do Projeto Futuro, que na época o Aurélio tava lá assistindo a competição. Me viu, gostou, me fez o convite, eu vim. Prestei eliminatória pro Projeto Futuro, tinha cento e oitenta no Ibirapuera pra dez vagas, dezoito por vaga. E eu tive a felicidade de passar no teste e me integrei ao Projeto Futuro. E aí eu dei continuidade. E aí, com dezoito anos de idade, já estava na Seleção Brasileira principal, com dezesseis anos eu fui campeão no Pan-americano juvenil em Medellín, na Colômbia. E aí, com dezoito anos, e aí com vinte e um anos, eu cheguei em Atlanta como favorito”.

Parte do sucesso de um atleta tanto em competições quanto em sua carreira depende de sua capacidade de planejar e organizar sua vida profissional.

Alguns autores apresentam modelos para planejamento de carreiras. Dutra (1996, p.24) cita os principais objetivos de um modelo de planejamento de carreira.

- [...] desenvolver nas pessoas um espírito crítico com relação a seu comportamento diante da carreira;
- Estimular e dar suporte a um processo de auto-avaliação, visando ao planejamento individual de sua carreira;
- Oferecer uma estrutura para reflexão das pessoas sobre sua realidade profissional e pessoal;
- Disponibilizar ferramentas para desenvolver objetivos de carreira e planos de ação e para monitorar a carreira ao longo do tempo.

London e Stumph (1982) apresentam um modelo dependente de três tarefas de responsabilidade do indivíduo (a primeira é um autoconhecimento, a segunda é o estabelecimento de objetivos de carreira com a busca dos mesmos em sintonia com a auto-avaliação e com as oportunidades oferecidas e a terceira é a implementação do plano de carreira, em que o importante é obter a capacitação necessária para aproveitar as oportunidades, e com isso, atingir as metas de carreira).

Dois dos entrevistados (Gustavo e Gustavo Borges) mencionam a ocorrência de um planejamento ao longo de suas carreiras. Gustavo diz:

“claro, o planejamento sempre existiu na minha vida e sempre vai existir. Eu planejei fazer muito bem o trabalho de base. Que é o trabalho no juvenil, o trabalho nos juniores. Pra você ter uma boa base e pra você chegar no profissional bem preparado com bons fundamentos. Então, minha vida sempre foi muito bem planejada. Tanto por mim como pelo meu pai, como pelos meus empresários, que, na minha época como atleta, me ajudaram. Então assim e a partir desse planejamento, fui procurando fazer as coisas na hora certa, no lugar certo. As oportunidades foram surgindo junto com esse planejamento e acabou dando certo. A minha carreira acho que foi muito boa, vitoriosa e eu acho que não só como atleta, mas, hoje, como empreendedor também, como empresário. Planejamento é importante”.

No caso de Gustavo Borges, o planejamento já faz parte da essência do seu esporte. Na natação, todo o treinamento é feito visando determinada competição, sendo que, quanto melhor o nível do atleta, mais importante é a competição. Toda a preparação do atleta é minuciosamente planejada para que seu melhor rendimento coincida com a competição. E essa preparação vai trabalhando nos pontos mais fracos do atleta (por exemplo: resistência, estilo e velocidade). Ciclos de treinamento bem planejados são o cotidiano de um nadador. Gustavo Borges fala da importância do planejamento ao longo de sua carreira.

“Todo tipo de planejamento. Eu tive fases universitárias, que tinha todo um planejamento voltado pras competições universitárias e competições de piscina longa. Tinha ciclos olímpicos e pan-americanos que cada final de uma etapa é o início da outra. Então toda a minha carreira foi feita em ciclos, de quatro em quatro anos. Tanto a universidade foi um ciclo de quatro anos apesar da Olimpíada tá no meio desse ciclo. Então, planejamento sempre foi fundamental pra gente saber onde que a gente...o que que a gente tinha que fazer pra atingir aquele objetivo. Quais eram as dificuldades, quais eram os treinos, aonde a gente ia fazer o quê. Em termos fisiológicos, em termos de esforço, em termos de trabalho e de sacrifício. O planejamento, a parte escrita sempre foi muito presente em toda a minha carreira. Mas o planejamento é importante porque, depois que você faz ele, ele acaba ficando ali e você só tem que seguir os passos. E a parte mais difícil realmente é na execução. Quando você vê aquele planejamento bonitão ali na tua frente e ter que encarar a piscina no dia-a-dia, os desafios do dia-a-dia pra poder dar o resultado”.

Os demais entrevistados acreditam que a falta de um planejamento significou o encurtamento de suas carreiras como atletas, pois muitas das contusões que levaram ao encerramento poderiam ter sido evitadas. Branco Zanol fala sobre a não existência de planejamento ao longo de sua carreira.

“Não, nenhum. As coisas foram acontecendo, as coisas foram jogadas. Por isso que aconteceu muita lesão. Por isso que aconteceu muita coisa de ruim que não precisava ter acontecido. Politicamente também, eu fui cortado de Sidney porque bati boca com uma pessoa que não tinha que bater. Era um cartola corrupto, era uma pessoa que nada entendia de judô, tava ali por causa de política. Mas não era o momento de discutir com ele. Então, eu não tive uma orientação”.

Ana Flávia segue o mesmo raciocínio que Branco Zanol.

“Infelizmente, não. Hoje, eu enxergo isso com clareza. E procuro fazer isso nas atividades que tenho hoje com meus atletas. Infelizmente, a gente não tinha essa visão, eu não tive essa visão, as pessoas que estavam trabalhando comigo não tiveram essa visão. Talvez, se nós tivéssemos feito isso, acho que as condições também eram outras. Se a gente tivesse feito isso, talvez eu teria jogado mais alguns anos. Porque fisicamente eu estava na melhor fase da minha carreira e muito amadurecida pra jogar. Eu teria prolongado um pouquinho mais a minha carreira.. Se eu tivesse feito um planejamento, se eu tivesse programado algumas coisas. Principalmente o acompanhamento psicológico e o acompanhamento físico. Principalmente isso. Porque, tecnicamente eu com a repetição eu surpreendi até jogadoras de um alto nível. Mas e com o treinamento a gente consegue chegar. Agora, o que mais me faltou foi um planejamento físico e psicológico. Psicológico porque eu tinha que lutar com todas essas dificuldades que o atleta luta sozinho”.

Apesar de esses atletas não reconhecerem a existência de um processo de planejamento ao longo de suas carreiras, pode-se observar que ele existiu mesmo que tenha sido de um modo informal. Em todas as histórias de vida desses atletas de sucesso há a ocorrência do modelo de London e Stumph (1982). Todos tiveram um amplo processo de autoconhecimento (como atletas sabiam seus pontos fracos e fortes e buscaram no treinamento corrigir os primeiros e fortalecer os segundos). Todos estabeleceram objetivos em suas carreiras (chegar à seleção brasileira, disputar determinada competição, conquistar um título). E finalmente todos buscaram a capacitação para alcançar tais objetivos.

Na carreira de todos esses atletas, agrupadas por Kanter (1989) no rol das carreiras profissionais, a estrutura lógica é definida por uma habilidade ou competência, sendo a reputação o bem mais valioso para o indivíduo. O avanço na carreira ocorre em função dos desafios e do uso cada vez maior de suas habilidades e conhecimentos. A história de vida de todos os atletas entrevistados pode ilustrar essa dinâmica. Ana Flávia, quando começou a se destacar nas categorias de base, chegou à seleção brasileira de base. Logo veio o convite para a primeira equipe profissional, e seu desempenho nela garantiu um lugar na seleção brasileira principal. Sua habilidade crescente e a boa atuação nas competições foram garantindo convites das principais equipes do País e, ao final, a possibilidade de disputar a principal competição no seu esporte, a Liga Italiana.

Gustavo Borges conquistou suas primeiras medalhas no interior de São Paulo. O seu desempenho garantiu convite para ir treinar na capital. A conquista de títulos cada vez mais significativos trouxe os primeiros contratos que possibilitaram uma dedicação profissional à natação. Com as conquistas internacionais, sua fama alcança novos horizontes e surgiu um convite para ir treinar nos Estados Unidos. Sua preparação já começava a visar às competições mais importantes do esporte como Jogos Olímpicos e Mundial.

Após o encerramento de suas carreiras como atletas, quando decidem abrir novos negócios, a lógica passa a ser a de uma carreira empreendedora que não é só a de abertura de um negócio, mas também é a criação de valor ou nova capacidade organizacional. O progresso, para os empreendedores, dá-se pelo aumento do *território* ocupado por eles e pela elevação do retorno propiciado por tal crescimento.

Branco Zanol, que criou uma metodologia de ensino de judô para crianças, enxerga o seu progresso na conquista de um número cada vez maior de escolas que adotem o seu método de ensino. E novos desafios são buscados: o próximo será o lançamento de uma nova marca de quimono que, para o público feminino, terá uma preocupação com cores e para o público infantil, terá a utilização de um mascote especialmente elaborado.

Gustavo, na sua empresa de fomento mercantil, busca aprimorar seu atendimento para conquistar a cada momento uma fidelização de seus clientes e uma ampliação de sua carteira, para que possa ter a cada dia um retorno melhor em seu negócio.

Na própria conceituação de empreendedorismo, os entrevistados vão ao encontro dos conceitos estabelecidos por alguns autores. Como Reich, citado por Rodrigues (1998),

Gustavo Borges acredita que o empreendedor é detentor de uma grande facilidade de gerar idéias, fazendo uso de inovações tanto de ordem técnica quanto de ordem organizacional e criando soluções inovadoras para velhas situações. Empreendedorismo, para ele, é aceitar os desafios de ter o seu próprio negócio. Aceitar os desafios de gerenciar, de comandar e liderar e saber que as pessoas estão imbuídas do seu negócio e podem estar dependendo dele para sobreviver. É ser audacioso também, arregaçar as mangas e tocar um negócio com as próprias mãos.

Marcelo Vido também caminha nessa mesma direção. Para ele, empreendedorismo é estar se preparando para os desafios e oportunidades que o mercado oferece, mas o sucesso tem que ser dividido entre os colaboradores. Ele se considera um empreendedor, pois está sempre buscando oportunidades e desafios, não se contentando em estar fazendo coisas só do cotidiano, mas sempre buscando inspirações.

Branco Zanol elabora um conceito de empreendedorismo vinculado à paixão pela atividade desempenhada. Para ele, empreendedorismo é difundir aquilo que se ama. Ele afirma que é um empreendedor do esporte e tenta difundir o judô, criando novos conceitos, novas formas de dar aulas, abrindo novas portas, fazendo novos alunos e uma nova história.

Nas histórias de vida dos atletas entrevistados, a abertura de um novo negócio surgiu como necessidade de se ter uma atividade após o encerramento da carreira de atleta. Em alguns casos, esse processo foi mais planejado e, em outros, foi por oportunidades surgidas. Marcelo Vido destaca a importância do exemplo de seu pai, que ele considera um grande empreendedor, na decisão de abrir um negócio.

“Eu vejo o pessoal do meu pai, da família do meu pai, eles mesmo sem ter estudo, o meu pai tinha armazém de secos e molhados em 1970 e já tinha *delivery*, que era uma carroça que ia levar as encomendas pro bairro. Quer dizer, isso em 70! Quando ele passou pra mini mercado, ele já tinha seus *check-outs*, em 1970! Pão de Açúcar era uma padaria que existia em São Paulo. E meu pai, até assim, a história é meio parecida com a do Pão de Açúcar. Meu pai de repente tinha caminhão, tinha um monte de coisas. Meu pai era fazendeiro. Mesmo tendo o seu primeiro grau incompleto, acho que era a 2ª série do 1º grau”.

Alguns deles tiveram um processo mais formal de busca de conhecimentos para a abertura de seus negócios. Gustavo fez alguns cursos para trabalhar com fomento mercantil,

inclusive, para poder operar os *softwares* da área. Gustavo Borges, pela própria formação acadêmica nos Estados Unidos (pois treinava em uma universidade e teve bolsa de estudos para se formar) onde cursou Economia, teve um processo formal de aquisição de conhecimentos.

Todos eles destacam a importância dos processos informais muitos deles a partir de sua experiência no esporte. Gustavo Borges afirma:

“em termos de cursos, já fiz cursos de vendas, já fiz curso de especialização em algumas áreas. A minha própria formação na escola foi Economia, com bastante aulas focando em Administração, Contabilidade, Marketing e tudo mais. Mas são cursos bem genéricos né? Coisas que no seu dia-a-dia você acaba tendo um conhecimento, mas você precisa ter pessoas preparadas pra poder atender essas necessidades, pra você fazer. Então a informalidade é importante, a troca de conhecimentos com proprietários de um negócio, com presidentes de empresas, com diretores de empresas, com gerentes. Você acaba pescando muita coisa. Uma simples conversa com o teu contador você aprende muito. Eu cheguei no Brasil quando vim dos Estados Unidos eu não tinha conhecimento nenhum nas coisas que acontecem, nos impostos e tudo mais. Tinha pouco contato, fiquei dez anos fora. Aí você vai aprendendo, vai vendo o que acontece. Você vai aprendendo na prática como são as coisas”.

Branco Zanol destaca a importância das viagens que fazia para as competições e treinamentos.

“Acho que a viagem né cara? Se eu tivesse que pagar pra tanto país que viajei eu nunca ia viajar na minha vida. Porque eu tenho três passaportes preenchidos né? Viajo desde os dezesseis anos. Com quinze anos eu viajei pra Argentina, depois com dezesseis não parei mais de viajar com o judô, representando a Seleção. Fiquei na Seleção durante doze anos. Veja bem, não são quatro anos, não são cinco anos, foram doze anos viajando com a Seleção Brasileira. A Europa eu conheço quase toda, América, América do Sul. Alguma coisa eu tinha que ter visto lá fora, né? Eu vi muita coisa diferente e foi aí que eu comecei a pegar idéias de cada país que eu via, me relacionar com as pessoas. A luta, a competição em si me ajudou também e muito. A competição em si me ajudou demais. Eu estava lutando com uma pessoa como um cubano, e de repente a luta tá indo de um jeito... Naqueles cinco minutos eu ainda tenho que estudar uma forma de derrubar o cubano que eu não tô encontrando uma saída né?”

Marcelo Vido, formado em engenharia, após o fracasso de seu primeiro empreendimento, buscou, em uma franquia, uma oportunidade de negócio em que também se adquire um conhecimento sobre como operá-lo.

Ao contrário do que sugerem Nonaka e Takeuchi (1997, p.67) ao enfatizar que os ocidentais dão mais importância ao conhecimento explícito do que ao conhecimento tácito, as histórias de vida dos entrevistados mostram uma busca do equilíbrio no processo de aquisição de conhecimento. Enfatizam a necessidade de buscar o conhecimento explícito, mas demonstram a enorme importância de conhecimentos tácitos, muitos deles interiorizados durante a carreira esportiva.

Ana Flávia destaca quais foram os conhecimentos que ela julga mais importantes na abertura e na gestão de seu negócio.

“Especificamente no meu caso, eu acho que a experiência que eu tive como atleta. A bagagem que me ajudou foi o profissionalismo que eu sempre tive. É isso, eu fui tendo e sendo respeitada no meio. Isso me ajudou bastante, sem dúvida nenhuma. Se eu não tivesse tido, trazido comigo essa bagagem, eu não teria entrado especificamente nesse ramo. Eu acho que, depois, a gente começa a estudar um pouquinho, especificamente algumas coisas que a gente vai trabalhando e vai aprendendo. Que são necessidades, mesmo que a gente saiba: Um pouco de lei, um pouco de normas de Confederação, de Federações. Então, estudar um pouco especificamente dentro do assunto e essa...acho que o mais importante disso tudo pra mim, foi essa porta aberta que eu tenho no meio e o modelo que eu fui de atleta”.

Ao relacionar os elementos que levam a um bom desempenho gerencial e devem ser considerados no processo de aprendizagem gerencial, Fernandes (1985) destaca as habilidades de relacionamento interpessoal e trabalho em equipe. Tais habilidades acabam por determinar a adoção de atitudes positivamente necessárias para o sucesso do empreendimento. São também as habilidades destacadas pelos entrevistados e consideradas fundamentais para o sucesso de seus empreendimentos. Gustavo Borges destaca o relacionamento e trabalho em equipe.

“Relacionamento. Eu acho que a habilidade de relacionamento, de saber recrutar, de saber conversar, de saber lidar com as pessoas é de

fundamental importância para o sucesso. A boa vontade, o produto ser bom e tudo mais é uma coisa mais fácil, né? Acho que aqui dentro, na metodologia, na academia todo mundo quer o melhor pra academia. Agora, recrutar as pessoas certas pra que isso aconteça, né? Quando você nada, você tá treinando, você vai lá, treina todo dia, você dá o resultado. Quando você tá numa empresa você tá ali com trinta, quarenta, cinquenta. Hoje, nós somos em cento e cinquenta funcionários, duzentos funcionários, uma coisa assim. É um Titanic né? A cada curva à esquerda e à direita demora tempo pra você acertar. E esse Titanic ele precisa de um bom marinheiro ali, de boas pessoas pra tá comandando, pra essa curva não demorar muito pra acontecer. Porque senão passa e o seu concorrente tá lá na frente. Então, você tem que lidar com o Titanic como se fosse uma lancha, como se fosse um Jet Ski pra você tá respondendo bem ao mercado. As mudanças de ação e reação ao mercado e o que tá acontecendo no dia-a-dia são de fundamental importância pro sucesso”.

Ana Flávia fala da importância do relacionamento interpessoal.

“Olha, particularmente é saber lidar com as pessoas, eu aqui trabalho com atletas, com pais de atletas, as vezes avós. Então, saber lidar com essas situações. Fazer as pessoas entenderem que o meu objetivo é ser uma pessoa a mais pra aquela pessoa que tá me contratando. Pra aquele atleta no caso. A pessoa que ele pode contar, que ele pode confiar, uma pessoa que ele tem como um espelho. “Olha quero chegar nesse ponto”. Talvez nem, acho que agora eu não sou tanta referência assim...Mas fazer com que o atleta alcance o máximo do que ele puder alcançar em todos os sentidos. Esse aconselhamento. O meu objetivo, eu acho que o que eu mais tenho que lidar são situações de administrar a vida de pessoas. E lidar com todos os tipos de pessoas e entender algumas situações e saber conduzir da melhor maneira possível. Antes eu era sozinha, eu cuidava da minha vida. Hoje, eu tenho que entender como que funciona a vida daquele atleta e tentar direcionar dentro daquilo que eu acho que poderia ser o melhor pro atleta. Então, o mais difícil pra mim é o que eu tenho, o que eu tive, o que eu estou tendo que aprender é como me relacionar com vários tipos de pessoas. Isso eu já tinha dentro do voleibol”.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este último capítulo mostra as considerações finais da pesquisa, tentando resgatar pontos mencionados no referencial teórico apresentado ao longo do capítulo 2. São também descritas as limitações a esta pesquisa. Além disso, são feitos comentários com o objetivo de apontar possibilidades de futuros estudos contemplando o tema de carreira de atletas. Igualmente são levantadas as principais consequências práticas para a atividade profissional do mestrando, agente esportivo que gerencia a carreira de atletas profissionais.

O objetivo principal deste trabalho foi tentar compreender a construção da carreira de atleta, a construção da carreira de empreendedor e a transição entre as duas verificando o processo de aprendizagem e a aquisição do conhecimento presente à abertura de um negócio. A relevância deste estudo se encontra no desenvolvimento recente da indústria do esporte e na necessidade de se conhecer mais sobre a principal força motriz desse segmento: o atleta.

Inicialmente, foi feita uma revisão da literatura tendo por objetivo identificar o nível do desenvolvimento dos estudos acerca dos temas tratados nesta pesquisa: carreira, empreendedorismo e aprendizagem. Posteriormente foram feitas entrevistas com atletas que se tornaram empreendedores, para, por meio de suas histórias de vida, buscar a compreensão do objetivo proposto no início desta pesquisa.

Com base na literatura apresentada, procurou-se responder algumas questões fundamentais para esta pesquisa. Uma primeira questão foi sobre a conceituação de carreira. Por ser um termo utilizado em diversos campos do conhecimento, sua conceituação não é tão simples, pois, em cada um desses campos, sua utilização ocorre sob uma perspectiva diferente. Mas alguns autores apresentam conceituações que podem superar tais limitações. Van Maanen (1977) fala em carreira como um caminho estruturado e organizado no tempo e espaço que pode ser seguido por alguém. Arthur (1989) também compartilha dessa definição e apresenta seu conceito de carreira como a sequência de experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo.

Uma outra importante questão analisada foi a existência de tipos diferentes de carreira. Kanter (1989), por exemplo, divide as carreiras em três grandes grupos: burocráticas, profissionais e empreendedoras. Tais definições pretendem mais do que reunir

em um mesmo grupo formas semelhantes de trabalho. O objetivo e os princípios da carreira é que são semelhantes, ou seja, a forma como são encarados os incentivos à continuidade, as oportunidades e a recompensa. Em uma carreira burocrática típica, todos os seus elementos (como responsabilidade, desafios, poder, treinamento e desenvolvimento) estão intimamente ligados ao progresso na linha hierárquica de uma organização. Como segundo grupo de carreiras importante, a autora chama a atenção para as carreiras profissionais. Kanter (1989) afirma que a estrutura lógica da carreira profissional é definida por uma habilidade ou competência, sendo a reputação o bem mais valioso para o indivíduo. O terceiro grupo de carreiras são as carreiras empreendedoras. A lógica de uma carreira empreendedora não é só a possibilidade de abertura de um negócio, mas também a criação de valor ou nova capacidade organizacional. O progresso, para os empreendedores, se dá pelo aumento do *território* ocupado por eles e pela elevação do retorno propiciado por esse crescimento.

Também foi mostrado o processo de escolha e planejamento de carreiras. As teorias de escolha de carreira são agrupadas em duas categorias mais gerais. Na categoria da compatibilidade, acredita-se que as pessoas estejam naturalmente preocupadas em escolher uma carreira que atenda suas necessidades e interesses. Já, na categoria de processo de escolha, acredita-se que o indivíduo, ao longo da sua vida, vai gradualmente chegando à escolha de uma profissão. Super (1957), a partir da psicologia vocacional que estuda estágios das vidas das pessoas e expectativas quanto à carreira, aponta cinco estágios da vida que são importantes para uma análise dessa questão. O primeiro estágio se dá na infância e é a fase da fantasia, em que, a cada momento, nos imaginamos seguindo uma carreira diferente: de manhã seremos médicos, à tarde já queremos ser bombeiros e à noite dormimos sonhando em sermos jogadores de futebol. A segunda fase é na adolescência e se caracteriza pela exploração e triagem das oportunidades. A terceira fase é na idade adulta em que se dá a estabilização profissional a partir dos compromissos sociais assumidos. A quarta fase, durante a maturidade, é conhecida como a fase da permanência, mesmo que ocorram algumas turbulências em função de mudanças nos ambientes profissional e familiar. Na quinta fase, na velhice, há o declínio das capacidades físicas e mentais e ocorre a retirada gradativa das atividades.

Também foram descritas as diversas teorias que se apresentam procurando descrever a aprendizagem, conceituada por Hilgard (1973), como o processo pelo qual uma atividade tem origem ou é modificada pela reação a uma situação encontrada, desde que as características da mudança de atividade não possam ser explicadas por tendências inatas de respostas, maturação ou estados temporários do organismo (por exemplo, fadiga, drogas etc). Senge (1978) apresenta o processo de aprendizagem como um ciclo contínuo a partir de três conjuntos de elementos: aptidões e habilidades; conhecimentos e sensibilidades; atitudes e crenças.

Também foram mostrados os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um bom desempenho gerencial na abertura e condução de um novo negócio. Quinn et al (2000) apresentam o corpo de conhecimento que deve ser dominado por um profissional em uma ordem, que eles julgam, de crescente importância, indo do *know-what* (domínio básico de uma técnica) ao *know-why* (conhecimento profundo da rede de relacionamentos de causa e efeito).

Após a revisão da literatura, foram realizadas as entrevistas com os atletas buscando-se levantar, por meio de suas histórias de vida, subsídios para se compreender os processos objetos desta pesquisa: a escolha da carreira de atleta, o desenvolvimento da mesma, a escolha da carreira de empreendedor, a transição entre elas, focando-se nos processos de aprendizagem existente em todos eles.

No capítulo quatro, foram apresentados de uma forma detalhada as trajetórias profissionais dos entrevistados. No capítulo cinco, buscou-se realizar um *link* entre as histórias de vida dos entrevistados e as questões analisadas na fundamentação teórica.

Assim, espera-se que os resultados deste trabalho tragam contribuição para o estudo da indústria do esporte no Brasil, área carente de pesquisas que possam dar suporte ao processo de desenvolvimento que ela vem experimentando. Esse desenvolvimento também está ocorrendo em diversos outros países. Deve-se, igualmente, mencionar as possíveis relações que possam existir entre o mundo do esporte e o mundo corporativo como relatado pelos entrevistados, o que pode alargar o interesse de estudos na área do esporte para outros setores. Gustavo Borges, um de nossos entrevistados, assim se expressou, quando perguntado como a vida no esporte havia auxiliado na abertura e gestão de seu negócio.

“Olha, o processo do esporte ajuda no fato de você, como mencionei, ser muito executivo. O atleta é executivo, ele executa. Ele executa as atividades muito bem, né? Então, acho que tudo que aprendi na área, as experiências de lidar com as frustrações, com vitórias, com derrotas, de lidar com felicidades né? De saber que pra cada ação que aconteceu eu tenho uma reação. Tem uma temporada ruim, o que eu vou fazer pra próxima, conversa com o técnico, elabora um plano de ação. Isso tudo é de fundamental importância. O atleta é muito acostumado em obter objetivos, em obter metas, seguir atrás daquilo. A gente tem prazo pra tudo, a gente tem rotina pra tudo. E na empresa quanto mais organizado você for, com mais rotinas, com mais metas que você possa ter, você consegue ter uma coisa, uma empresa mais saudável. Você fazer um treino só por fazer é perda de tempo. Quando a gente vai treinar, a gente vai treinar alguma coisa específica. Trabalhar aeróbico, anaeróbico, potência, alguma coisa nesse aspecto. E na empresa é a mesma coisa.”

Marcelo Vido reforça os ensinamentos que o mundo do esporte pode trazer para o mundo corporativo.

“Eu acho que o esporte tem uns aprendizados muito bacana. Você pode muito bem levar pro lado profissional, pro lado empresarial. Primeiro, em muitas equipes eu fui capitão. E o papel de capitão não era só você usar a tarja, assinar súmula. Capitão as pessoas tem que ver em você como uma pessoa diferenciada do grupo. Inclusive nas suas atitudes, na sua postura profissional. Você é mais aberto a equipe, servir mesmo, ser líder do grupo. Então acho que isso foi importante pra mim. Passei muito tempo sendo capitão de equipe. Eu acho que disciplina, respeito pelas pessoas, o trabalho em equipe, você estar dividindo o sucesso com a equipe. Deixando que a sua equipe também tome a decisão. Esses aprendizados que a gente foi levando do esporte. Tolerância. O esporte, o basquete é um esporte altamente de tolerância.. Porque o acerto e o erro estão próximos. Você tem a bola e toca num segundo é até mais fácil você errar essa bola. Mais tolerância com o seu companheiro. Então é essas coisas que vai te moldando assim, de uma forma competitiva. Acho que o esporte dá desafios atrás de desafios. Acho que é uma soma de várias noções, que você leva pra sua vida empresarial. Mas, sem dúvida, respeito, trabalho de equipe compartilhar sucesso, dividir fracassos. Dar poder de decisão pra equipe. Hoje, no Minas, eu vejo isso muito mais claro. É uma equipe assim, a tomada decisão o bônus é deles, o ônus eu assumo porque se eu tenho a capacidade de decisão eu tenho que assumir os erros deles. Mas é sempre um conhecimento. Então essa vontade que a equipe sempre sabe estar buscando a melhoria contínua. Eu tento passar isso. E esporte de alto nível é muito isso. Você tem sempre desafios, obstáculos. E hoje na vida profissional você percebe. Você ta pensando no esporte, você ta pensando em parar”.

Para o autor deste trabalho, consultor de atletas no desenvolvimento de suas carreiras, a elaboração do mesmo transformou-se em uma grande experiência profissional. Primeiro, pela ampliação do conhecimento teórico sobre os temas abordados. Ao estudar os principais autores, pode-se dimensionar de uma maneira mais ampliada os processos de construção de carreira, empreendedorismo e aprendizagem. No contato com os entrevistados, atletas vitoriosos na sua trajetória esportiva e na trajetória posterior, houve uma assimilação da história de vida de cada um deles, o que representou um ganho de conhecimento da realidade dos processos ocorridos com cada um. Isso representa um arquivo de experiências que podem ser muito úteis para os clientes atendidos, que se encontram em estágios mais iniciais ou de consolidação de suas carreiras esportivas. Ocorreu também a oportunidade de se ter contato com diversos esportes distantes do dia-a-dia profissional, visto que os clientes atendidos são da modalidade futsal.

A principal conclusão, para o autor deste trabalho, tendo em vista sua atividade profissional de agente esportivo, foi a necessidade de compreender a carreira esportiva como uma das carreiras que o atleta terá ao longo de sua vida. Qualquer esporte determina a retirada do atleta do cotidiano de treinamentos e competições em idade muito produtiva. Ao longo de sua carreira esportiva, pode-se estar desenhando oportunidades para novos desafios profissionais após o seu encerramento. As escolhas profissionais devem levar em conta esse processo. Por exemplo, um atleta com perfil empreendedor e que tenha planos de abrir um negócio deve privilegiar convites para equipes em que vá trabalhar com um técnico conhecido por sua liderança ou equipes conhecidas pela formação de bons grupos, pois junto ao seu desenvolvimento atlético, ele estará desenvolvendo habilidades que serão importantes na fase seguinte de sua vida profissional.

Devem ser mencionadas também as limitações deste estudo. A principal delas é a impossibilidade de se efetuar alguma generalização. A técnica de pesquisa adotada, a análise pela história de vida e, mesmo, o pequeno número de entrevistados não possibilitam a generalização dos resultados aqui levantados.

Este estudo também englobou uma parte longa da história de vida de cada um dos entrevistados (indo desde o início das atividades como atleta, o que ocorreu na infância, até o posterior encerramento da carreira como atleta e abertura de um negócio, o que se deu em

uma idade mais madura), o que determinou um não-aprofundamento em cada uma das transições, o que poderá ser realizado em estudos posteriores.

REFERÊNCIAS

- ISTOÉ DINHEIRO. Disponível em: <URL:
http://www.terra.com.br/istoedinheiro/386/negocios/peixe_fora.htm> Acesso em: 12 jun.
 2006.
- ARTHUR, M. Generating new directions in career theory: the case for a transdisciplinary approach. In: ARTHUR,M; HALL, D; LAWRENCE, B (Ed.) **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, p. 7-25
- BAILYN, L. Understanding individual experience at work: comments on the theory and practice of careers. In: ARTHUR,M; HALL, D; LAWRENCE, B (Ed.) **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989. p. 477-489
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BIGGE, M. **Teorias da aprendizagem para professores**. São Paulo: EPU, 1997.
- BLOOM, B.S. **Taxonomy of educational objectives: the classification of educational goals**. Handbook I: cognitive domain. Nova Iorque: David Mckay, 1959.
- CHANLAT, J.F. Quais carreiras e para qual sociedade? **RAE Revista de Administração de Empresas**, São Paulo,v. 36, n. 1, p. 13-20, 1996.
- DALTON, G. Development views of careers in organizations. In: ARTHUR,M; HALL, D; LAWRENCE, B (Eds) **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, p. 89-109.
- DERR, C. **Managing the new careerist**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- DUTRA, J. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- FERNANDES, E. **Análise de fatores de desempenho do profissional de recursos humanos: contribuições ao processo de capacitação gerencial**. 1985. 278 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.
- FERNANDES, F. **Ensaio de sociologia geral e aplicada**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FERRÁNDEZ, A.; SARRAMONA,J. e TARIN, L. **Tecnología didáctica: teoría y práctica de la programación escolar**. Barcelona: CEAC, 1977.

FLEURY, M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, J (Org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001, p. 95-107.

FODOR, J. Fixação de crenças e aquisição de conceitos. In: PIATELLI-PALMARINI, M (Org.) **Teorias da linguagem, teorias da aprendizagem**: o debate entre Jean Piaget e Noam Chomsky. São Paulo: Cultrix, 1983. p. 187-92.

FOORD, J. e GRANTHAM, C. Attributes of learning organizations: simulating the relationships. In: THAVIKULWAT, P ; OVERBY, J (Eds) **Developments in business simulations & experiential exercises**. 1994, p. 20-5, v. 21.

FRIEDMAN, V. The individual as agent of organizational learning. In: DIEKERS, M [et al.] **Handbook of organizational learning & knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p.398-413

GAGNÉ, R.M. **Como se realiza a aprendizagem**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1975.

GARCIA, V. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GERBER, M.E. **O mito do empreendedor revisitado**: como fazer de seu negócio um empreendimento bem-sucedido. São Paulo: Saraiva, 1996.

GIL, A. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.35, n.2, 1985.

HAGUETTE, T. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis: Vozes, 2001.

HALBERSTAM, D. **Michael Jordan** – a história de um campeão e o mundo que ele criou. São Paulo: Editora 34, 1999.

HALL, D.T. **Careers in organizations**. Pacific Palisades: Goodyear, 1976.

HILGARD, E.R. **Teorias da aprendizagem**. Brasília: INL-MEC, 1973.

KANTER, R. Careers and the wealth of nations: a macro-perspective on the structure and implications of career forms. In: ARTHUR, M; HALL, D; LAWRENCE, B (Eds) **Handbook of career theory**. Cambridge: Cambridge University Press, 1989, p.506-21.

LONDON, M.; STUMPF, S. **Managing careers**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

MACEDO, L. **Ensaio construtivistas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1994.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

MASLOW, A. **Visiones del futuro**. Barcelona: Kairos, 2001.

MONTAGNER, P. C. **A formação do jovem atleta e a pedagogia da aprendizagem esportiva**. 1999. 190 fls. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas. Campinas.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: **Gestão do Conhecimento** – Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PAVLOV, I. **Conditioned reflexes**. Nova Iorque: Dover, 2003.

PETITPAS, A. [et al.]. **Athlete's guide to career planning: keys to success from the playing field to professional life**. Champaign: Human Kinetics, 1997.

PRONI, M. W. **A metamorfose do futebol**. Campinas: UNICAMP. IE, 2000.

QUINN, J et al. Gerenciando o intelecto profissional. In: **Gestão do Conhecimento** – Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

RITO, L. **Zico: paixão e glória de um ídolo**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000.

RODRIGUES, J. **O empreendedor e o franchising** – do mito à realidade. São Paulo: Érica, 1998.

ROGERS, C. **Liberdade para aprender**. Belo Horizonte: Interlivros, 1978.

ROTHWELL, W.; KAZANAS, H. **Strategic human resources and management**. New Jersey: Prentice-Hall, 1988.

RUBIO, K. **O atleta e o mito do herói: o imaginário esportivo contemporâneo**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

SAHAKIAN, W. S. **Aprendizagem: sistemas, modelos e teorias**. Rio de Janeiro: Interamericana, 1980.

SAUAIA, E. **Satisfação e aprendizagem em jogos de empresa:** contribuições para a educação gerencial. 1995. 273 fls. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo.

SCHEIN, E. **Career dynamic:** matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico:** uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

SENGE, P. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, J. **Jackie do Brasil:** autobiografia de uma jogadora não autorizada. Rio de Janeiro: Ediouro, 2004.

SIMPSON, J.A. **The Oxford English dictionary.** Oxford: Clarendon Press, 1961.

SKINNER, B. **Aprendizaje y comportamiento.** Barcelona: Martinez Roca, 1985.

SUPER, D. **The psychology of career:** un introduction to vocational development . Nova Iorque: Harper & Brothers, 1957.

THORNDIKE, E. **Principles of teaching based on psychology.** Nova Iorque: Routledge, 1999.

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

VAN MAANEN, J. **Organizational careers:** some new perspectives. Nova Iorque: John Wiley, 1977.

VERSIANI, A.; GUIMARÃES, L. **A construção da carreira de empreendedor-** delineando as bases do aprendizado e conhecimento na criação de empresas. 2004. Curitiba. Anais ENANPAD 2004. Empreendedorismo e Comportamento Empreendedor, cd-rom.

APÊNDICE A

Roteiro básico de entrevista

- 1) Como foi sua história como atleta.
- 2) Como surgiu a vontade de ser atleta?
- 3) Quando percebeu que essa poderia ser sua atividade profissional?
- 4) Quem a incentivou?
- 5) Houve algum tipo de planejamento nessa trajetória?
- 6) Como surgiu a idéia de abrir um negócio?
- 7) Alguém teve influência nessa decisão?
- 8) O que é empreendedorismo para você?
- 9) Quais as características de um empreendedor?
- 10) Você se considera um empreendedor?
- 11) Quais conhecimentos foram e são necessários para abrir e gerir um negócio?
- 12) Quais habilidades foram e são necessárias para tal?
- 13) Houve algum processo formal ou informal de preparação para abrir o negócio?
- 14) Como a vida no esporte ajudou nesse processo?

APÊNDICE B

ENTREVISTAS⁵

1. Entrevista: Ana Flávia 23 de março de 2006

Ana Flávia, como foi sua história como atleta?

Bom, eu comecei a jogar voleibol aos 11 anos de idade. Sempre gostei muito de participar das aulas de educação física. Sempre tive um empenho até maior que nas matérias. Participando das olimpíadas do Colégio Pitágoras, eles me convidaram para fazer um teste no Minas Tênis Clube. Mas o que chamou atenção naquela época foi a minha altura. Eu já era bem mais alta do que a média. Então, por isso eles me chamaram para fazer um teste no Minas. E eu comecei a frequentar o Minas, tinha algumas dificuldades pra chegar, cumprir aquele horário, todos os dias após a aula. Tá ali, ter que cumprir aquele ritmo. Até que o Minas me chamou e de alguma forma me “pressionou”, me deu uma bolsa de estudos e aí eu me senti na obrigação de corresponder. Foi ali que eu comecei, acho que ali foi o meu ponto de partida. Eu já tinha 12 anos e aí, dali pra frente já comecei a participar tanto da minha categoria como das categorias acima da minha idade e aí fui, cheguei. Com 15 anos cheguei na primeira seleção brasileira, Seleção Brasileira Infante, onde eu já me destacava por alguns fundamentos. Naquela época eu ainda não fui titular da seleção, mas já me destacava. Tecnicamente eu era uma jogadora diferenciada. Fisicamente no que eu estava bem atrás do grupo, mas tecnicamente eu já me destacava. E daí pra frente foi só crescendo, meu voleibol foi melhorando. Tecnicamente eu fui amadurecendo também, bastante. Até que aos 19 anos, eu cheguei na seleção adulta. Cheguei na seleção adulta já como titular e ali mesmo já garanti o meu lugar. Fiquei na seleção adulta até aos 31 anos de idade. Eu pedi pra sair porque nesse período eu tive muitos problemas físicos. Principalmente ombro, que me prejudicava bastante, eu tinha que conviver bastante com a dor. Nesse período eu fiz três cirurgias no ombro. E já no final da carreira eu tive que abrir mão mesmo da seleção pra poder continuar, esticar um pouquinho mais a minha carreira. Foi com 29, 30 anos quando eu pedi dispensa da seleção e fui jogar na Itália. Fui jogar a Liga na Itália, fiquei 3 anos na Itália. E no terceiro ano eu me machuquei de novo, fiz a minha última cirurgia. Aí nessa cirurgia mais pra levar uma vida normal. Porque, realmente já tinha muitas limitações, já tava assim bem difícil de levar o voleibol já com o ombro naquela condição, mesmo fazendo as três cirurgias: Muitas seqüelas, muita dificuldade, tomando remédio todos os dias pra poder jogar. Então eu vi que não valeria a pena prosseguir aí, insistir numa outra reabilitação pra poder voltar a jogar aos 31 anos de idade. E encerrei minha carreira, com 31 anos de idade, infelizmente. Fisicamente muito bem, mas esse problema do ombro que me forçou a tá parando aí um pouquinho.

Como você pode dizer que surgiu a vontade de ser atleta?

Eu sempre fui uma criança que gostava muito de bater bola, de brincar na rua. Essa parte da Educação Física era a matéria que eu mais me identificava. Eu me identificava com todos os esportes. Eu não tinha uma pretensão de ser jogadora de voleibol. As coisas foram acontecendo na minha vida. Inclusive quando eu tive o convite do Minas pra fazer um teste eu nem sabia o que tava assim programado pra viver. Acredito que foi assim, condição mesmo de Deus, porque pretensão de ser atleta. De ser uma atleta profissional principalmente no voleibol eu não tinha não.

E quando, já que no início você não tinha essa pretensão, em que momento você pode dizer que você percebeu que ser atleta podia ser a sua atividade profissional? Quando você tomou consciência disso?

Eu acho que uma das fases mais difíceis pro atleta decidir. “Bom, será que vai dar certo?” “Será que eu vou conseguir ser um atleta profissional e abrir mão dos meus estudos?” Abrir mão dessa outra vida que pra gente era mais comum, normal, né? Foi a minha primeira convocação pra Seleção Brasileira. Foi quando eu fui

⁵ Na transcrição das entrevistas que compõem o APÊNDICE B, procurou-se reproduzir a fala dos entrevistados em sua íntegra, sem nenhuma preocupação com o vernáculo.

convocada e aí eu consegui ficar entre as doze. Porque até aos 15 anos eu sempre tive problemas físicos muitos grandes, eu cresci muito rápido. Então nessa parte de tendão, ligamento, musculatura, não acompanhou. Eu não tinha uma sustentação pra aquele tanto de gente! Digamos assim. Então eu sofria muito com contusões, com tendinites, e aí já convivía com o problema do ombro, a parte de tendão também. Agora, quando eu fui convocada para a seleção, com 15 anos de idade, foi ali que eu senti uma firmeza de “abrir mão dos estudos”. De deixar o estudo para a segunda opção. Então, e meus pais também entenderam dessa forma: A minha mãe conseguia enxergar isso um pouco antes da gente, mas o meu pai não. Meu pai me cobrava sempre notas, me cobrava sempre estudo. Quando eu fui convocada ele deu uma relaxada e eu consegui enxergar um pouco mais adiante. Eu consegui relaxar um pouco e pensar: “Bom, eu vou investir nessa área, mas a gente na verdade a gente não consegue tomar uma decisão, a gente é levado pelas coisas que acontecem. Então a gente pôxa! A gente não tem aquele momento de falar: “Bom, eu vou abrir mão dos estudos”. Então as coisas vão acontecendo na carreira do atleta e a gente vai sendo levado por essa situação e aí vai se desenrolando até você enxergar que você... Pôxa! Realmente é profissional do esporte.

E que pessoas, ou que pessoa, você poderia dizer que mais lhe incentivou nesse processo, nessa sua carreira. Quem você poderia mencionar?

Sem dúvida nenhuma, primeiramente a minha mãe, que me acompanhava todos os dias nos treinos a tarde. Uma dificuldade grande! A gente não tinha uma tranquilidade assim financeira pra todo dia tá depois do treino cansada, estar pegando um táxi, estar voltando pra casa. Ela não dirigia. Então era aquela dificuldade de tomar um suco depois do treino. De pegar um ônibus pra voltar pra casa. Então a gente tinha que contar com essas coisas todas, com essas dificuldades todas. E ela, muitas vezes, eu tinha vontade “Ah mãe, hoje eu não vou”. “Vou ficar em casa”. “Eu tô cansada”. Às vezes eu inventava, falava: “Não, hoje tenho uma semana de provas. Sumia do treino. Às vezes eu inventava: “Não, tô com dor de garganta”, sumia. Minha mãe tava ali firme, me incentivando sabe. Me sustentando nesse sentido. Foi minha mãe, depois meu pai. E com certeza, dentro do clube, teve uma pessoa muito importante pra mim. Que foi Iara Ribas. Essa pessoa foi chave na minha vida. Ela realmente enxergou que eu tinha condição de se uma jogadora profissional e ela entendeu todas essas dificuldades minhas e na hora naquele momento certo, o que ela fez? Ela juntamente com o diretor de vôlei. Na época era o Silvério Duarte, ele me deu meia bolsa de estudos. Mas eu não tinha, todas as atletas da minha turma ali, todas as jogadoras eram bem superiores tecnicamente que eu. Nenhuma delas tinha bolsa de estudo. Então eles meio que forçaram a barra para que eu tivesse um compromisso mesmo com aquilo. Me dando a bolsa de estudos eu me senti com um compromisso grande de tá ali todos os dias. Aí acabou essa coisa de dor de garganta, de prova, aquela coisa, aquela dificuldade. Aí eu realmente passei a assumir aquilo ali como uma atividade minha.

Você pode dizer se houve algum tipo de planejamento ao longo dessa sua trajetória de atleta?

Infelizmente não. Hoje eu enxergo isso com clareza. E procuro fazer isso na atividades que tenho hoje com meus atletas. Infelizmente a gente não tinha essa visão, eu não tive essa visão, as pessoas que estavam trabalhando comigo não tiveram essa visão. Talvez se nós tivéssemos feito isso, acho que as condições também eram outras. Se a gente tivesse feito isso talvez eu teria jogado mais alguns anos. Porque fisicamente eu estava na melhor fase da minha carreira e muito amadurecida pra jogar. Eu teria prolongado um pouquinho mais a minha carreira.. Se eu tivesse feito um planejamento, se eu tivesse programado algumas coisas. Principalmente o acompanhamento psicológico e o acompanhamento físico. Principalmente isso. Porque tecnicamente eu com a repetição eu surpreendi até jogadoras de um alto nível. Mas e com o treinamento a gente consegue chegar. Agora, o que mais me faltou foi um planejamento físico e psicológico. Psicológico porque eu tinha que lutar com todas essas dificuldades que o atleta luta sozinho. Eu tinha uma base, eu tinha um apoio muito grande da minha família. Eu casei aos 20 anos e o meu marido foi uma pessoa que sempre me deu essa sustentação também. Eu tive essa sorte, sabe. Então, aquelas dificuldades de luta, de fases um pouco ruim. Eu nunca fui uma atleta que teve uma fase muito ruim ou uma fase muita boa. Eu sempre fui uma atleta muito regular, mas pra isso eu tive que lutar muito comigo mesma. Porque essas dificuldades, alguma fasezinha que a gente lembra de insegurança. Então a gente tem que lutar para conseguir sair e sair bem, e rápido. Porque a gente não tinha tempo. Essa geração, a minha geração é uma geração que, ela saía do clube, ela ia para a seleção. Da seleção ela voltava para o clube. E assim por diante... Eu não sabia o que era férias, eu não sabia o que era folga. Então não existia planejamento pra gente. Todas as competições a gente tinha que estar bem, 100% fisicamente. Porque só tinha a gente, não tinha reposição. Não tinha outras atletas que

poderiam tá jogando, fazendo assim um rodízio. Nem a gente queria também. A gente já assumiu aquilo ali e talvez tenha sido isso aí um grande fator que antecipou um pouquinho a minha carreira, o término da minha carreira.

Dentre inúmeros, quais são os momentos ou qual o momento que você pode apontar como, que você diria que foi o mais alto na sua trajetória, na sua carreira? Você consegue visualizar alguma coisa?

Eu acho que foi marcante, vamos começar de baixo, aos quinze anos com a convocação da Seleção de Infante, foi um ponto marcante. Depois a convocação para a Seleção adulta, porque ali eu estava muito bem, muito bem mesmo fisicamente. E na terceira fase, eu acho que foi bem no final de carreira, quando eu fui jogar na Itália. Ali foi realmente a fase que eu me senti mais amadurecida. Porque eu participei de um campeonato, sem dúvida nenhuma, um campeonato mais forte do mundo de voleibol feminino e jogava contra equipes que parecia que eu tava jogando um campeonato mundial. Jogava muito bem, tava numa situação muito tranquila de amadurecimento, de enxergar o jogo, de saber me conduzir numa dificuldade, de saber reverter uma situação numa dificuldade. Então eu tinha uma visão, eu conseguia ler o jogo com muita facilidade, e isso infelizmente o ombro não acompanhou esse amadurecimento aí. Eu tive que ficar pra trás em relação a isso. Mas foram essas três fases que eu acho que foram marcantes na minha vida. Foi com 15 anos de idade, minha primeira seleção, depois a primeira convocação para a seleção adulta onde eu já cheguei como titular e depois infelizmente no término da carreira, nos três anos antes de terminar, de encerrar a carreira, que eu participei já da Liga italiana.

Me fala mais um pouquinho, como foi esse processo de término de carreira, como é que se deu isso? Quando você tomou consciência que sua carreira tava encerrando? E como é que foi esse processo pra você?

Já na seleção, a convivência com a dor no ombro era constante, mas eu conseguia administrar. E sabia quando eu tinha que diminuir um pouquinho o ritmo. Fisioterapia era o ano inteiro, não tinha jeito. Foi com 28 anos, aos 28 anos quando eu cheguei para o Bernardo e falei: “Olha Bernardo, eu não vou poder continuar mais na seleção. Realmente continuar nessa vida de seleção e clube, no clube eu era muito exigida. Era uma das principais jogadoras e na seleção era também. O ritmo de treinamento era absurdo e as competições não te davam folga. E eu não queria sair, ter que ceder o meu lugar para uma outra jogadora né? A gente quer sempre mais, então eu vivi numa condição...” Olha, agora eu tenho que abrir mão da seleção porque se eu continuar nesse ritmo não vou durar nem um ano mais, abri mão da seleção pra poder usufruir um pouquinho. Descansar, ter um período de descanso maior entre uma temporada e outra e ficar especificamente em função do clube. Foi quando eu tive a proposta de poder jogar na Itália. E aí o Bernardo ainda insistiu comigo e falou: “Olha Ana Flávia, eu gostaria muito que você continuasse”. Naquela época ele tinha convocado algumas jogadoras novas como a Érica, a Elizângela, a Walelska. Ele comentou comigo: “Vamos fazer um teste, você fica uma temporada como libero”. Eu tinha um dos melhores fundamentos, apesar da altura era passe e defesa. Então ele falou: “Vamos fazer um teste como libero e se não der certo aí você ...mas eu precisava de você mesmo no banco da seleção. Pra poder estar me ajudando a conduzir a coisa, tem muita gente nova agora e eu precisava de você”. E eu era capitã dele, eu fui capitã dele por 6 anos e a gente tinha essa relação. Sempre fui muito profissional, sempre fui uma “mãezona” e assumia mesmo essa coisa com naturalidade. E eu fiz o teste no primeiro torneio que a gente fez na Suíça e eu falei: “Olha, não é a minha praia mesmo, eu posso até ajudar de vez em quando em relação a isso, mas não é a minha praia. Eu acho que eu tenho muito pra fazer, mas preciso priorizar algumas coisas. E aí eu pedi dispensa e fui para o Campeonato Italiano. Aonde eu fiz uma belíssima temporada. Ganhamos o Campeonato Italiano e no segundo ano, no Campeonato Europeu e aí, nesse momento eu percebi já no segundo ano na Itália eu percebi que o ombro não ia muito tempo adiante. Eu já não conseguia ter o domínio de saber: “Olha, eu tenho que parar um pouquinho, ele não respondia dessa forma. Vinha estourava e eu ficava mais ou menos um mês sem poder fazer nada. E às vezes até sem conseguir levantar o braço. E isso assim, de uma hora para outra, eu tava treinando, de repente eu tava bem, as coisas estavam sobre controle. De repente eu batia uma bola ou bloqueava uma bola e não conseguia mais levantar o braço. Aí eu percebi que a situação tava...que a minha carreira já tava diminuindo. Que a qualquer hora eu poderia tá tendo que fazer uma outra cirurgia. E fazer uma outra cirurgia depois de ter feito duas, e com tantas seqüelas que eu estava no ombro já, com tanta dificuldade...Eu sabia que seria a última cirurgia mesmo. E foi isso que aconteceu. Meu último contrato na Itália eu fiz já, o contrato de risco, sabendo que a qualquer hora isso poderia acontecer. Mas eu ainda fiz por tudo aquilo que eu tinha feito dentro do voleibol. Principalmente na Itália, pela pessoa que eu sempre fui e a equipe tava precisando naquele

momento de uma liderança, de um comando. Inclusive eu cheguei fora de ritmo e joguei um período grande como libero. Quando eu voltei a atacar foi quando eu me machuquei novamente. Aí eu tive que encerrar.

E como é que surgiu a idéia de abrir um negócio?

Foi também, eu fui praticamente conduzida. Porque quando eu encerrei, quando eu me machuquei na Itália no último ano eu já tava com as malas prontas pra vir pro Brasil, quando o presidente me fez o convite para assumir de supervisão da equipe. Pela ponte que eu fazia entre a equipe e o técnico, pelo respeito que eu tinha pelas atletas e pela comissão técnica. Então ele me fez esse convite e participar também como assistente técnica, que era o meu sonho. Meu objetivo era ser técnica de voleibol. Então a única dificuldade era, eu me casei muito cedo, já tinha praticamente 13 anos de casada e sempre na expectativa, quando encerrar a carreira de ter filho e me dedicar um pouquinho a essa parte, a família. E eu vi que pra eu ser técnica de voleibol eu ia ter que abrir mão de novo da família. Eu tava precisando, o marido também. A gente tava numa fase assim, certo, de que a gente queria um pouquinho dessa dedicação aí. Então eu cumpri meu papel na Itália como Supervisora e como Assistente Técnica. Voltei ao Brasil e o meu procurador, italiano, ele falou: “Ana Flávia, vamos começar a trabalhar. Você começa a trabalhar lá no Brasil. Você tem portas abertas em todas as equipes e isso vai te facilitar bastante. Então a gente podia estar fazendo essa ponte Brasil-Itália”. E apareceu o primeiro caso, aí eu falei: “Ah vamos ver”, eu tinha muito receio porque ser procurador não é fácil. Eu tinha receio disso, mas por tudo aquilo que eu tinha construído em termos de profissionalismo, da minha pessoa. Eu tive a coragem de partir pra fazer essa opção. E foi isso que me levou. E peguei um caso de uma atleta, e daí de uma já parti pra duas, três, e assim eu fui entrando nisso. Mas eu também praticamente fui levada a isso. Não tive assim, aquela coisa de parar, programar, não. As coisas também foram acontecendo, sabe.

Alguém teve influência nessa decisão de abrir um negócio, além do seu procurador, mais alguma pessoa, que você pode dizer que teve alguma influência nisso?

Meu marido, meu marido sempre teve essa visão. Quando eu comentei com ele na volta da Itália, ele me incentivou bastante. Tanto que o primeiro caso eu já tive uma publicação com uma atleta lá e ele me incentivou. “Não, você tem que ir, você vai”. E já foi montando o meu escritório, já foi me empurrando, me levando, me incentivando a fazer isso. E as coisas foram acontecendo, sabe.

O quê que é empreendedorismo pra você? Quando você ouve esta palavra o que você pensa?

Olha eu, na verdade, na minha situação eu nunca pensei em ser empreendedora. Eu sempre pensei em prestar um bom serviço. Sinceramente, no meu caso, empreendedor pra mim significa você prestar um serviço e estar tendo uma restituição, visando o futuro, em termos financeiros também. Isso pra mim, eu entrei nesse “negócio” mais com o objetivo de, sempre fui apaixonada com o voleibol. É uma coisa que me levou mais próxima ao voleibol. Meu objetivo sempre foi ser técnica, meu objetivo não, meu sonho. Sempre foi ser técnica de voleibol. Como eu tinha que fazer uma atividade pra conciliar família e negócio eu tive que partir quer dizer, eu parti pra essa situação. Mas nunca com o objetivo de ter um retorno financeiro. Meu objetivo maior foi ocupação e ficar perto daquilo que eu sempre gostei. E que no momento eu fui impossibilitada de continuar. Então eu aproveitei isso pra, isso foi mais como uma válvula de escape pra mim. No sentido de amenizar a perda que eu tive. Porque pra mim foi uma perda grande. Ter que parar de jogar voleibol no momento em que eu tive que parar, eu praticamente fui obrigada a parar. Não foi opção, foi a falta de condição física pra continuar. E no momento em que assim, eu tava no melhor momento da minha carreira. Então não foi com esse objetivo assim de ser empreendedor, foi com o objetivo de amenizar. Acho que na realidade, acho que eu dei uma volta pra poder me tranquilizar como pessoa. Busquei uma outra realização, dando uma voltinha, né?. Então, conseqüentemente as coisas estão andando bem. Estou fazendo um bom trabalho e a coisa tá crescendo. Mas eu acho que tudo aconteceu, acho que o objetivo do meu marido também foi esse: De dar uma amenizada, pra que eu não sentisse tanto. Eu sempre fui uma pessoa muito profissional, uma pessoa que abria mão de qualquer coisa pra tá prestando aquele serviço no momento ali. Eu abraçava a causa mesmo, em todas as equipes que eu fui. E lutava sempre por uma coisa boa pra todo mundo. Eu tinha uma responsabilidade muito grande, eu sabia que muitas famílias dependiam daquilo ali. Então o nosso papel, eu lutava por mim e por todas aquelas que não faziam, sabe. E eu senti muito a minha parada. É sentir assim, dentro desse controle. Porque as coisas foram acontecendo muito rápido. Na verdade eu abri quer dizer, eu

entrei nesse negócio de ser agente do voleibol, especificamente no feminino, que é mais a minha praia, mais pra sair daquela situação de sentir: “Olha, agora parei, o que vou fazer da minha vida?”

Quais conhecimentos você acha que foram e são necessários para abrir e gerir um negócio?

Especificamente no meu caso, eu acho que a experiência que eu tive como atleta. A bagagem que me ajudou foi o profissionalismo que eu sempre tive. É isso, eu fui tendo e sendo respeitada no meio. Isso me ajudou bastante, sem dúvida nenhuma. Se eu não tivesse tido, trazido comigo essa bagagem, eu não teria entrado especificamente nesse ramo. Eu acho que, depois, a gente começa a estudar um pouquinho, especificamente algumas coisas que a gente vai trabalhando e vai aprendendo. Que são necessidades, mesmo que a gente saiba: Um pouco de lei, um pouco de normas de Confederação, de Federações. Então, estudar um pouco especificamente dentro do assunto e essa...acho que o mais importante disso tudo pra mim, foi essa porta aberta que eu tenho no meio e o modelo que eu fui de atleta. Dentro disso, acompanho os meus atletas. O diferencial pode ser a experiência que eu tive, de repente chegar pro atleta e falar: “Olha, esse caminho...não é por aí que você tem que ir. Já passei por isso e não gostaria que você passasse”. De tá abrindo a cabeça do atleta em termos de futuro, investimento. Também tive algumas experiências boas e ruins. Mas a maioria das vezes boas que me sustentou também pra que eu tivesse essa tranquilidade no encerramento da minha carreira. Então, no todo, acho que foi assim, o saldo positivo que eu tive como atleta que me ajudou a tá transportando isso pra essa função que eu tô tendo agora.

E quais são as habilidades que você acha que são necessárias, que foram necessárias pra você abrir o seu negócio e pra estar mantendo esse negócio?

Olha, particularmente é saber lidar com as pessoas, eu aqui trabalho com atletas, com pais de atletas, as vezes avós. Então saber lidar com essas situações. Fazer as pessoas entenderem que o meu objetivo é ser uma pessoa a mais pra aquela pessoa que tá me contratando. Pra aquele atleta no caso. A pessoa que ele pode contar, que ele pode confiar, uma pessoa que ele tem como um espelho. “Olha quero chegar nesse ponto”. Talvez nem, acho que agora eu não sou tanta referência assim...Mas fazer com que o atleta alcance o máximo do que ele puder alcançar em todos os sentidos. Esse aconselhamento. O meu objetivo, eu acho que o que eu mais tenho que lidar são situações de administrar a vida de pessoas. E lidar com todos os tipos de pessoas e entender algumas situações e saber conduzir da melhor maneira possível. Antes eu era sozinha, eu cuidava da minha vida. Hoje, eu tenho que entender como que funciona a vida daquele atleta e tentar direcionar dentro daquilo que eu acho que poderia ser o melhor pro atleta. Então o mais difícil pra mim e o que eu tenho, o que eu tive, o que eu estou tendo que aprender é como me relacionar com vários tipos de pessoas. Isso eu já tinha dentro do voleibol, me ajudou bastante, mas aqui é de outra forma. Porque aqui eu estou sendo cobrada também. Eu era cobrada como atleta e eu me responsabilizava por aquilo, agora não. Eu estou sendo cobrada por aquilo que eu me proponho. Eu tô prestando um serviço. Então eu sou cobrada por uma renovação excelente a cada ano pro atleta mesmo que o atleta não tenha um bom resultado em quadra. E esse tipo de situação a gente tem que saber que muitas vezes eu tenho vontade de falar: “Pôxa! Mas olha a temporada que seu filho fez, olha a temporada que ele fez?” Ele realmente não me ajudou nesse sentido, mas eu tenho que me desdobrar. Entender o papel daquela mãe no caso e eu tenho que me desdobrar pra fazer o melhor. O que eu tenho aprendido, o que tem sido difícil pra mim é me calar um pouquinho, fazer uma reflexão antes mesmo de responder. E essa reflexão busca o quê? Compreender como que funciona a vida daquela pessoa ali, não é apenas fazer o contrato. Acho que o lance maior pra mim é assim, de ser mais uma pessoa da família daquele atleta. Só assim que eu vou conseguir entender muitas coisas e vou conseguir ajudá-lo em muitas coisas, né? Então quando uma mãe chega pra mim e fala: “A minha filha é a melhor jogadora do mundo! Eu quero que ela ganhe “x”. Eu tenho que respirar um pouquinho e saber e entender que é mãe. Que ela tá no papel dela. Então, são situações assim que hoje são novas pra mim e eu tenho que lidar. Eu tenho que aprender, tô aprendendo, tô controlando. Eu era muito explosiva, eu era uma pessoa assim: Vamos resolver, preto no branco, ponto e acabou. Não, eu tô tendo um pouco mais...eu tô aprendendo a ter um pouco mais essa mobilidade, essa sensibilidade que no voleibol eu não tinha, na quadra eu não tinha sabe. Eu sempre fui líder, eu sempre fui capitã, eu tinha essa autoridade de pegar pesado, de dar uma aliviada. Então isso era muito normal pra mim, era muito comum. Vai fazer? Fez? Aquilo que tá programado? Não fez? Então tá errado! Então eu tive que reverter um pouquinho isso. E essa tá sendo um pouco a minha dificuldade, mas tô aprendendo. Acho que tá tendo assim pelo menos, sucesso de enxergar que eu preciso estar melhorando nesse sentido. Mas a minha maior dificuldade é essa.

Houve algum processo, formal ou informal, de preparação pra você abrir o seu negócio?

Não, não realmente as coisas aconteceram. Eu fui conduzida a isso praticamente né? Eu não sei se, lógico, eu tenho que analisar que eu tive uma história dentro do voleibol e isso me levou a entrar nesse negócio com facilidade. Mas nunca sentei, programei, nunca ninguém olha, numa conversa me propôs isso formalmente. Não houve isso sabe. Eu creio muito em Deus também. E eu acho que as coisas a partir do momento que a gente entrega a vida nas mãos Dele as coisas vão sendo conduzidas. É lógico que a gente tem que se mexer, que a gente tem que fazer. Mas na minha vida as coisas foram assim...as portas foram se abrindo. Tanto pra eu ser jogadora quanto agora pra essa nova função de procuradora. Então, tive, jogaram no ar, né? E aí as coisas foram acontecendo. Fui me mexendo aqui, foi o incentivo do marido, foi o incentivo do procurador da Itália. Eu fui me mexendo, me movendo um pouquinho. E as coisas foram acontecendo. Acho isso difícil, um exemplo muito... né? Hoje é difícil as coisas acontecerem dessa forma pras pessoas, né? E quando eu falo isso, eu até... as pessoas ficam... pôxa! Mas se for assim né? As coisas...Pôxa! Que bom! Mas eu só tenho que agradecer porque na minha vida foi tudo assim. Até agora as coisas estão sendo assim. E sempre aparecem pessoas, sempre aparece. Que vão abrindo uma porta aqui, a outra ali. Mas também eu não posso esquecer de tudo aquilo que eu fiz, de tudo aquilo que eu plantei, de tudo aquilo que eu busco. E como eu conduzo as coisas, né? Então, eu acho que isso, logicamente favorece bastante pra que isso, para que as coisas fluem normalmente com tranquilidade. Sem que eu tenha essa coisa de como o meu marido hoje na empresa dele tem. De sentar, de programar, de planejar, né? Ir até um certo ponto. “Olha não deu certo, vou ter que ir pra essa lado aqui”. Hoje as coisas funcionam dessa forma. Mas comigo, eu não sei se é graças a Deus, mas sabe, tão sendo bem naturais, bem tranquilas.

E como você pode dizer, como a vida do esporte ajudou todo esse seu processo de se transformar de uma atleta, em uma empresária, em uma empreendedora? Como é que você acha que o esporte te ajudou nisso?

Eu acho que o esporte me ajudou em termos de dedicação, profissionalismo. Enxerguei que a gente tem que lutar muito sabe, pra tá alcançando aquilo que a gente quer. O esporte me deu muita força, como pessoa. Me fortaleceu muito né? Pra ir à luta, pra correr atrás. Pra mim no esporte, nada foi fácil. Muito pelo contrário, eu tinha que matar um leão a cada dia. Eu lutava com a minha condição física. Eu sempre fui alta, mas ao mesmo tempo descoordenada, lenta. Eu tinha que lutar com aquilo. Eu tinha que buscar outras maneiras de chegar às vezes uma jogadora como a Fernanda Venturini, craque de bola, habilidosa. Ela não precisava treinar o tanto que eu precisava treinar, né? Pra chegar naquele ponto. E o desgaste mental também meu era muito grande. Então eu acho que o esporte me deu essa força, essa determinação, me mostrou, enche de caminho né? Com trabalho, eu sempre trabalhei muito pra conseguir aquilo que eu queria. E sempre consegui, né? Me deu essa noção de vitória. De ser vitoriosa, de acreditar, buscar né? E acreditar e conseguir. Eu tive muitas vitórias e isso me deu uma referência. A gente muda um pouquinho a referência da gente. Então a gente passa a exigir mesmo a excelência ali né? De buscar a excelência, buscar sempre vitória, buscar sempre o trabalho e sabendo que o trabalho é que vai me trazer isso. Mas buscar sempre fazer o máximo pra que eu alcançasse a vitória. Isso eu transporte pra cá, né? Experiência de vida, de lidar com pessoas diferentes, de saber ouvir, de entender um pouco as pessoas, isso me trouxe também, né? Pra minha vida. E hoje me ajuda no meu trabalho também. É... e algumas coisas, algumas situações que mesmo a gente não achando corretas a gente tinha que entender que a coisa funcionava daquela forma né? Alguma política de empresa, de Clube, de dirigentes, né? A gente tinha que entender que a coisa funcionava daquela forma e a gente tinha que continuar seguindo, né? Mesmo não concordando. Isso faz parte da vida também, né? De todo mundo. Mas o que marcou mesmo foi essa luta sabe, constante, diária, que fortalece a gente né? Vai deixando a gente com, a gente vai montando uma casquinha, vai deixando a gente mais preparada pras situações difíceis né? E hoje, o que falo pros atletas é que as condições que a gente tinha antigamente não são as mesmas. Graças a Deus! A coisa vem evoluindo que elas tem hoje. E não sei se é por essa facilidade eu não vejo tanta determinação! Tanta busca como a gente tinha antes. A gente tinha uma força! A dificuldade era muito grande. A gente ficava às vezes 45 dias fora do país com dinheiro pra comprar mas não tinha o que comer, as vezes né? Você comia aquela comida que tinha ali na China, Em Cuba, na Rússia. E a gente..aquela luta! Doía aqui, doía ali, mas você não podia abrir mão porque você tinha que jogar né? Então essa dificuldade vai fortalecendo a gente. Hoje as coisas são mais fáceis pros atletas. Talvez essa determinação, essa raça, essa coisa de né? Essa liderança também que hoje eu vejo o atleta hoje nos clubes né? Tá faltando gente pra liderar, pra puxar, pra conscientizar o atleta, que são poucos que os tem privilégios de tá ali, na condição que ele tá. É difícil? É difícil. É luta? É luta. Mas

buscando sempre a vitória. A sua bagagem vai aumentar assim...né? E é uma coisa que você vai levar pra sua vida. E foi isso que eu trouxe né? Pra minha vida. E hoje tá ajudando dentro do meu trabalho. Essa determinação né? Um pouco mais de enxergar, de entender as coisas como funcionam, né? Ter um pouco mais de liderança, assim de calma, de tranquilidade. Não ser explosiva. Não tentar resolver as coisas de uma forma explosiva. Isso, com certeza o esporte me ajudou muito sabe. Me deu essa visão e contribuiu pra minha, pro meu caráter. Com certeza né? Desde os 11 anos, com certeza influenciou muito no meu caráter. Inclusive hoje a gente busca né? Ta apoiando algumas, fazendo alguns projetos sociais porque eu vejo que, como contribuiu pra mim. Eu acho que pode contribuir pra muitos. Em relação a formação de caráter das pessoas. E são só coisas, a meu ver, são só coisas boas que o esporte pode tá trazendo pras pessoas.

Ana Flávia, gostaria de te agradecer pela sua amabilidade e com certeza a história, a sua história de vida muito vai contribuir para o nosso trabalho. Pra que a gente possa desenvolver alguma questão de conhecimento que vai poder ajudar mais pra frente.

Obrigada.

2. Entrevista: Gustavo 03 de Abril de 2006

Gustavo, como foi sua história como atleta?

Bom, como atleta foi uma história muito rica, longa. Bastante produtiva também, bastante difícil também. Foram quase quinze anos como atleta profissional, desde o Guarani de Campinas até encerrar a minha carreira no São Raimundo de Manaus. Passei por várias equipes grandes do futebol brasileiro. Como eu disse no início, foi uma carreira bastante produtiva, bastante feliz pra mim e foi muito bom, Fiquei muito satisfeito com essa carreira.

Como surgiu a vontade de ser atleta?

A vontade de ser atleta sempre existiu desde pequeno. Meu pai sempre mexeu com futebol na minha cidade natal, em Campo Belo. No clube em Campo Belo que já até foi um clube profissional, que já chegou a disputar o profissionalismo em Minas Gerais. Então foi desde criança. Sempre tive o gosto pelo futebol. Sempre tava na minha cabeça em ser um atleta profissional, quando crescer. A oportunidade surgiu com 14 pra 15 anos, pra mim jogar no Guarani em Campinas. Não pensei duas vezes. Foi onde eu iniciei minha carreira.

E quando que você percebeu, talvez resolveu, que esta poderia ser sua atividade profissional? Quando você viu que esse sonho poderia se transformar em realidade?

Começou quando eu tava já treinando com profissionais lá na minha cidade, no clube, no Sparta Futebol Clube. Que já tava bem claro que o futebol faria parte da minha vida. Porque eu estudava, mas...aquele negócio...ia na escola. Até fui um bom aluno, terminei o colegial sem tomar uma bomba né? Como diziam antigamente. Mas o futebol que tava na minha cabeça. Então surgiu foi mais ou menos nessa época mesmo. Quando tive a oportunidade de ir pra Campinas, com 14 pra 15 anos. Tava bem claro que o que eu queria fazer na minha vida era jogar futebol. E a partir daí que tava essa clareza na minha cabeça, que eu passei a me dedicar mais à vida como jogador. Foi minha transferência lá em Campinas no Guarani, fiquei dois anos no amador lá e depois como consequência como profissional.

E quem você pode dizer que mais lhe incentivou pra escolher essa carreira?

O incentivo partiu de mim e do meu pai. Meu pai me apoiou muito pra mim ser um atleta. Então assim, força de vontade mesmo, partiu de mim com o apoio do meu pai. Foi a única pessoa que me apoiou mesmo foi o meu pai.

Você pode dizer que houve algum tipo de planejamento nessa trajetória ou seja, na sua carreira de atleta você verifica algum tipo de planejamento?

Claro, o planejamento sempre existiu na minha vida e sempre vai existir. Eu planejei fazer muito bem o trabalho de base. Que é o trabalho no juvenil, o trabalho nos juniores. Pra você ter uma boa base e pra você chegar no profissional bem preparado com bons fundamentos. Então minha vida sempre foi muito bem planejada. Tanto por mim como pelo meu pai, como pelos meus empresários, que na minha época como atleta me ajudaram. Então assim, e a partir desse planejamento fui procurando fazer as coisas na hora certa, no lugar certo. As oportunidades foram surgindo junto com esse planejamento e acabou dando certo. A minha carreira acho que foi muito boa, vitoriosa e eu acho que não só como atleta mas hoje como empreendedor também, como empresário. Planejamento é importante.

E qual, você poderia dizer que foi o momento mais alto da sua carreira de atleta?

Olha, minha carreira de atleta como profissional, como atleta foi depois dos meus 25 pra 28 anos quando eu saí do Palmeiras com uma experiência muito boa. Fui jogar em Porto Alegre, no Internacional, que é um grande clube né? Então fazia muito tempo em que o Internacional não ganhava títulos. E nós fomos pra Porto Alegre, não só eu, mas um grupo muito forte que o Internacional montou naquele ano de 97. E naquele ano nos sagramos campeões gaúcho e fomos terceiro colocado do campeonato brasileiro daquele ano. E depois nos dois anos seguintes no Cruzeiro, em 98 e Cruzeiro 99. Eu acho que foi o ápice da minha carreira como atleta profissional.

Como é que surgiu a idéia de abrir um negócio?

Bom, eu apesar de não gostar muito de estudar como disse anteriormente, eu fui um bom aluno. E a área que eu mais gostava, que me dava prazer era a matemática. E eu sempre pensei, no futuro que depois que eu parasse de jogar futebol teria que ter um negócio. Então ao longo da minha carreira de atleta profissional eu sempre procurei ler livros ligado a essa área financeira. Na área da matemática né? Vamos dizer assim...E quando eu parei de jogar futebol eu já tinha mais ou menos alguma coisa em mente. Eu sempre procurei fazer meus investimentos com o que eu ganhei no futebol, paralelo ao futebol. Procurando boas rentabilidades entendeu? Procurando aplicar bem o dinheiro. Fazer bons negócios entendeu? Então, a partir daí pra encerrar a minha carreira há dois anos, já tava pensando em parar de jogar futebol eu já tava em mente em ficar na área financeira pós o futebol. Então foi ao longo tempo, foi tudo planejado. Foi amadurecendo a idéia de ser um empresário no ramo em que estou hoje, no ramo financeiro. E bastante feliz também, é como eu disse anteriormente, foi tudo planejado.

Alguém teve influência nessa decisão sua de abrir um negócio?

Influência direta não, talvez a minha esposa que sempre me apoiou como jogador de futebol e ela sabia, daria mais apoio pra mim poder parar de jogar futebol. É um momento muito difícil. O atleta sai de uma área, de um setor totalmente diferenciado do dia a dia de um cidadão comum. Nós somos pessoas públicas que acaba isso você passa a ser um cidadão normal. Então seria uma dificuldade muito grande eu entrar no mercado por isso né? O contato com pessoas, a gente poderia ter uma dificuldade. Então assim, acho que a minha esposa me deu um apoio, mas eu tava bem definido a minha situação de quando eu parar de jogar futebol, continuar trabalhando mas numa área que eu sempre gostei também que era a área da matemática, a área financeira.

E quando você percebeu, se algum momento você percebeu que sua carreira como atleta tava se encerrando?

Quando você não tá fazendo as coisas de alto nível. Durante os meus quinze anos como atleta profissional, treze anos pra catorze anos vamos dizer assim....90% da minha carreira eu sempre trabalhei em alto nível. Muito bem preparado fisicamente, muito bem preparado psicologicamente e no final da minha carreira a gente percebe que, você já percebe que você já não tá fazendo as coisas bem feitas, você não tá concentrado suficientemente. Que sua condição física não tá adequada pra desenvolver um futebol de alto nível. Então a coisa é bastante natural. Vendo o dia a dia no meu trabalho no futebol que eu já não tava fazendo bem como fazia anteriormente. Então acho que já era o momento de você já pensar já no final da sua carreira, já pensar

num trabalho pós o futebol. Porque o bom profissional, pode ser ele atleta profissional um empresário, dentista. Acho que ele tem que fazer as coisas bem feitas. A partir do momento que você esteja fazendo as coisas bem feitas e gostando daquilo do que você está fazendo. A partir daí se você não tiver fazendo nada bem é a hora de você pensar e trocar de profissão.

O que é empreendedorismo pra você?

O empreendedorismo pra mim é você ter senso de criação, senso de risco sabe, de correr atrás dos seus objetivos, de colocar em prática, planejar, ter boas pessoas do seu lado pra te ajudar. Então a partir daí, são esses princípios que acompanham um bom empreendedor.

E quais são as características de um empreendedor?

Eu acho que é o feeling, a crença. Você acreditar que você vai ser um bom empreendedor. Que você vai ser um bom...no meu caso eu decidi a ser empresário no ramo financeiro. Então assim, o ponto principal, o ponto crucial acho que é o feeling, é o sentimento que você tem pra você ser um bom empreendedor.

Quais os conhecimentos foram, e você julga que são necessários pra abrir e gerir um negócio?

Olha, é muito difícil eu te responder. Porque eu sempre fui um cara muito determinado. Eu saí do futebol, eu só tenho o 2º grau completo, eu não tenho curso superior. Então é uma pergunta bastante difícil de ser respondida. O que eu fiz: Eu acreditei na minha capacidade de controlar, de criar um negócio. E a partir daí no dia a dia você pegar experiência no negócio. É como eu disse anteriormente tem que ter aquele feeling, aquele sentimento. Procurar aquele negócio que você sabe que você tem condição de doar de tá ali no dia a dia sabe, de correr atrás, de ajudar. Eu acho que é a partir daí que eu tomei a minha decisão.

E quais você julga, que são as habilidades necessárias para abrir um negócio.

Olha, habilidades eu acho que, além de você ter as suas próprias qualidades como estou dizendo, você tem que ter pessoas boas do seu lado pra te ajudar. Porque sozinho também você não consegue desenvolver um negócio. Fazer a sua empresa crescer. Então você tem que ter pessoas competentes do seu lado pra te ajudar pra você colocar suas idéias. Você também ouvir idéias dos seus funcionários, vamos dizer assim né? Pro negócio se desenvolver.

Houve algum processo formal ou informal de preparação pra abrir o seu negócio?

Houve sim, houve um processo. Primeiramente eu fiz um curso de gerenciamento pra trabalhar com fomento mercantil, com a técnica no escritório. Fiz também um curso do programa que a gente tem convênio junto com uma programadora, que faz o programa. Fiz curso de matemática financeira com HP e planejei direitinho como gerir o negócio, como desenvolver o negócio. Procurei um bom ponto, os clientes que eu ia focalizar. Então houve sim uma estratégia, vamos dizer, pra abrir um negócio.

E como você pode dizer, como a vida no esporte ajudou nesse processo?

Olha, o futebol no meu caso, me deu muita responsabilidade. Muita dedicação. Como eu disse no início, a minha carreira foi muito rica no sentido de trabalhar com bons profissionais. Como por exemplo, já trabalhei com o Vanderlei Luxemburgo, três anos como ele como meu treinador. É um cara muito disciplinado, muito responsável, dedicado, que cobra muito do atleta. Trabalhei quatro anos com o Levir Culpi, outro grande profissional também. São alguns exemplos que eu tive de profissionais que trabalhei dentro do futebol. E me ajudaram muito. Futebol é uma carreira que você trabalha muito no limite do que você pode doar entendeu? Você trabalha 100% e algo mais. É uma carreira muito produtiva e isto me ajudou muito a ser responsável, dedicado. Fazer as coisas na hora certa, no momento certo quando a oportunidade surge. Ter planejamento, então eu trouxe muita coisa do futebol. Coisas importantes além de você trabalhar muito bem seu psicológico, seu físico. Você tem uma consciência que pós o futebol você tem uma boa alimentação também. Trabalhar sua parte física pra você ter uma boa saúde ao longo da sua vida. Então assim, são vários fatores que eu tive no futebol, que eu aprendi no futebol pra que eu coloque em prática hoje na vida como empresário. E graças a

Deus vem dando certo. Já estou como empresário a três anos, entrando no quarto ano. Tô muito satisfeito com os meus negócios fora do futebol. Então assim, o futebol me enriqueceu muito com todos esses fatores que eu citei.

Gustavo, gostaria de te agradecer a disponibilidade. E tenho certeza que a sua história de vida vai estar ajudando na conclusão do nosso trabalho.

Não, eu agradeço a oportunidade. Espero que eu possa ter contribuído pra alguma coisa pro seu mestrado. E que você tenha também uma carreira de sucesso.

3. Entrevista com Marcelo Vido **18 de Abril de 2006**

Marcelo, Como foi sua história como atleta?

Bom, a minha iniciação foi em Santo André em 1972. Eu não tive nenhum objetivo em me tornar um atleta olímpico, um atleta profissional. O esporte fazia parte dentro da formação educacional minha. Eu sempre, eu nunca fui sócio de nenhum clube social, com exceção até da formação dos atletas hoje no Brasil. Eu sempre fiz minha atividade física complementar que seria a educação física curricular primeiro. E depois a complementar em cursos esportivos da Prefeitura da cidade de Santo André. Então a minha formação foi mais assim... Eu adorava esporte, isso aí desde nascença, desde menino pequenininho eu com uma bola. E eu fui aprender nadar. Deve ser o primeiro esporte pra todos, pelo menos na minha visão. E quando fui aprender a nadar, tendo educação física na escola, eu comecei a me aprimorar com habilidades com bola. Aí fui convidado pra começar uma escolinha de basquete no Clube Atlético Pirelli, clube classista. E eu fazendo parte da comunidade que o clube atendia. Eu não era filho de empregado da fábrica, mas eu era da comunidade. Por isso o convite foi feito e na verdade a gente era militante. Mas a Pirelli era um clube classista, não era um clube social. Então minha iniciação foi assim, muito por acaso, mas uma coisa muito clara. Eu adorava esporte, adorava bola, na época era futebol.

E como é que foi o desenvolvimento da sua carreira como atleta?

Então, paralelamente a eu aprender natação no curso municipal de Santo André. Eu fui convidado pra começar com basquete na Pirelli. Não tinha a menor noção de basquete, não era um cara grande, normal, dentro dos padrões da época e aí comecei com treze anos. Fui federado em 72 tinha exatamente treze anos, quase quatorze. Então não era uma idade também muito nova com quase quatorze ser federado. Meu primeiro ano foi um ano muito assim de aprendizado, de novidade dentro do basquete, um esporte muito complexo. Mas eu com quinze anos já fui convocado pra seleção paulista, e você ser convocado pra uma seleção paulista é o de melhor na época no Brasil, da modalidade, da categoria. E em dois anos eu já fui convocado pra seleção brasileira, categoria juvenil. E aí num tempo muito curto eu passei de escola de esporte da Prefeitura e em cinco anos tava na seleção brasileira adulta. Ou até menos, em quatro anos estava na seleção brasileira adulta. Tive talento, tive sorte, tive um bom técnico, tive um bom orientador, é...Estudei, sempre estudei, não sei se vamos falar sobre estudo agora também. Então foi isso. Então eu com dezesseis pra dezessete anos já era juvenil. Jogava no infantil, juvenil e adulto. Com dezessete na seleção brasileira juvenil, com dezoito jogava na seleção brasileira principal. Com dezoito já estava fazendo faculdade, disputando a Universiade que é campeonato mundial universitário. Junto com Larry Bird, junto com altos jogadores da NBA. E aí minha carreira foi muito meteórica assim. Entre a primeira vez que peguei na bola aos treze, até chegar aos dezoito, foi assim, eu participei de todos os campeonatos. E a Olimpíada eu fui com vinte e um. E aí fui até os trinta e cinco.

Como é que surgiu a vontade de ser atleta?

A grande tomada de decisão na minha vida enquanto menino, enquanto jovem, adolescente. Eu sempre estudei, estudo sempre foi uma prioridade lá em casa. Não porque meu pai achava, porque eu achava que estudo jamais teria que parar de estudar. Então com treze anos eu fazia a minha atividade esportiva, que era a iniciação esportiva e fazia meu colégio normal. Como todo mundo da categoria. Com quatorze anos eu continuava estudando no colégio e fazia curso no SENAI. Quem não sabe o SENAI é um curso de aprendizado. Eu fui selecionado pela General Motors do Brasil. Na época qualquer sonho de um pai da classe trabalhadora do ABC era seu filho fazendo curso de aprendizagem numa indústria automobilística. Ou Volkswagen, ou General Motors, ou Ford, ou Mercedes, Chrysler na época. E eu assumi a contragosto fazer esse exame seletivo da General Motors e passei. E passando eu não tinha como falar: “Moça não, eu não quero jogar basquete, quero estudar”. Então eu na verdade durante um ano e meio eu estudei no colégio, jogava basquete dentro da minha possibilidade, treinava dentro dos horários que eu podia. Aí eu devo muito a um técnico que me dava essa possibilidade em treinar em horários alternativos e fazia SENAI. SENAI pra quem não sabe é um curso de aprendizagem o dia inteiro. Eu estudava a noite. Fazia colégio à noite. Então durante um ano e meio minha vida foi assim. Estudo, estudo e um pouco de basquete. E aí quando eu terminei o curso do SENAI eu já passei a ser um aprendiz dentro da fábrica da General Motors em São Caetano. E aí foi o momento de tomar a decisão. Eu já tinha sido convocado pra seleção paulista em 75 e eu não podia parar o colégio. Então eu tomei a primeira decisão da minha vida que foi entre a General Motors e o Basquete. Meus pais não me influenciaram. Talvez eles não tenham gostado da minha decisão. Mas deixaram a decisão por minha conta. Então eu com quinze anos decidi que estudar eu jamais ia parar. Mas entre jogar basquete e ser um funcionário, um trabalhador, uma oportunidade de trabalho na General Motors eu optei pelo Basquete. E aí estudando sempre todos os anos. Com o basquete, eu ganhava bolsa de estudo no colégio. Eu sempre estudei em colégio público, mas quando comecei a jogar basquete eu ganhei a primeira bolsa de estudo em um colégio pago. Naquela época colégio pago era coisa pra gente fina mesmo. E depois eu estudei minha faculdade, engenharia, sempre com bolsa de estudo. Então eu não sabendo que ia ser, eu não tinha certeza que ia ser um atleta de alto nível, atleta profissional. Mas eu sempre usei o esporte como meio e não como fim. Então a consequência de eu chegar na seleção brasileira e ter ganho assim, relativamente um bom capital, um bom recurso financeiro. Mas sempre eu usei o esporte como um meio e não como um fim.

E quando que você resolveu ou percebeu, que ser atleta podia ser a sua atividade profissional?

Olha, eu com dezoito anos como falei, eu saí da Pirelli e fui contratado pelo Sírio. O Sírio na época era campeão mundial, tinha uns cinco ou seis jogadores na seleção brasileira. Ganhei meu primeiro automóvel zero quilômetro. Eu entendia que a partir daquele instante, dezessete pra dezoito anos eu me tornava um atleta profissional. Mas não abri a mão do meu estudo. Então eu me formei em Engenharia com vinte e dois anos. Tendo participado de todos os campeonatos possíveis com o meu clube e com a seleção brasileira. Inclusive uma Olimpíada e um Mundial e um Pan-Americano. Mas foi difícil. É difícil conciliar? É muito difícil conciliar. Hoje mais ainda. Mas tem que querer, ter que vontade. Você não precisa fazer faculdade em 5 anos como eu fiz Engenharia. Você pode fazer em oito é possível. Mas assim, eu nunca deixei de ser um estudante, de me formar na faculdade. Mas também, não deixei também de ser um atleta profissional. De treinar, de viajar, jogar bem, de ser cobrado, de ter resultado. Mas quando eu me formei, que eu recebi meu diploma, isso foi em 82, tá completando vinte e cinco anos agora em 2006. Eu falei: “Agora eu vou só me dedicar ao esporte profissional”. Não que antes eu não tinha me dedicado, mas eu tava compondo o meu estudo.

E como é que foi essa fase?

É, eu acho assim, eu tava preparado, eu nunca deixei de ser atleta profissional enquanto estudava. Eu consegui conciliar. Era muito difícil. Meu dia começava às cinco da manhã. Engenharia era tempo integral e ia até meia noite que a gente treinava todo o dia. Então minha vida era assim: Dezenove horas por dia. Jogos, pressão cansaço, viagem, recuperação de uma matéria na faculdade. Perdia aula, ia pra Olimpíada, perdia um mês de aula, recuperava, vinha estudava, fazia trabalho, fazia prova. Loucura! Cinco anos assim...Intenso. Esporte, estudo, esporte, estudo, esporte, estudo. E depois você dá aquela relaxada em relação ao estudo. “Pôxa! Eu tenho o meu diploma, era isso o que eu queria. Agora vou jogar basquete. Vou continuar jogando basquete profissional”. E aí eu tive que dá uma relaxada em relação ao estudo. Mas a cobrança e a busca de resultado no esporte sempre foi muito grande.

Quem você pode dizer que te incentivou? Quais as pessoas que você pode mencionar que te incentivaram nessa sua trajetória como atleta?

Como atleta, não foi, eu não tenho nenhuma... na minha família, meus pais, meus parentes mais próximos, nenhum teve alguma carreira esportiva. Nenhum. Então não foi da minha casa, da minha família. Foi primeiro do gosto por esporte, sentir bem tá envolvido com esporte. O que aprendi na educação da minha família é quanto é importante o estudo. E isso eu tento passar hoje pra meus filhos. Mas o esporte mesmo foi o desenvolvimento junto com as pessoas que eu tava no clube, junto das conquistas que vinha obtendo com o passar do tempo. E foi aí que, olha era isso que eu quero, é esse o meu objetivo. Eu quero ser um atleta. Mas sempre conciliando com o estudo. Então foi natural. Tive algum técnico importante na minha vida? Tive. Tive um grupo de meninos, de colegas na época? Tive. Mas acho que foi meio natural. O próprio desenvolvimento meu na carreira, os resultados que eu vinha obtendo dentro da minha carreira, foi me... sabe.. Com dois anos na seleção brasileira, com três anos disputando o Pan-Americano Juvenil, com quatro anos seleção adulta, com cinco anos disputando o Mundial adulto, medalha de bronze, grandes conquistas! Então foi um encaminhamento natural, mas com muita disciplina.

E qual que você poderia dizer que foi o ponto mais alto, ou quais foram os pontos que você consideraria mais alto na sua trajetória como atleta?

Eu acho que primeiro, você num curto espaço de campeonato esportivo você ser convocado pra uma seleção paulista me marcou, infantil, seleção de São Paulo, seleção brasileira. Infantil com um ano e meio de basquete. Conseqüentemente a seleção brasileira mesmo que tenha sido juvenil. Eu era o mais novo num grupo, de caras até vinte anos, eu tinha dezesseis. Me marcou. E aí eu comecei a disputar mundial na categoria, no Pan Americano e uma Olimpíada. Foram três anos seguidos: 78, 79, 80 com dezenove, vinte, vinte e um. Foi rápido um atleta estar disputando os três maiores campeonatos do mundo hoje de seleção. E de clube eu ganhei todos. Todos os campeonatos possíveis. Desde mundial, sul americano, brasileiro, paulista, mineiro, carioca. Então, mais assim...O que me marcou acho que é trajetória rápida, dos objetivos alcançados rapidamente. E tantos jogadores que eram meus ídolos e tava jogando junto com eles. No caso o Ubiratan, o Lucas, o Marquinhos, o Carioquinho. Então assim, em um curto espaço, eles eram meus ídolos. Eu tinha a figurinha deles no álbum e estava jogando com eles.

E como é que você pode descrever o processo de término da carreira? Como é que você começou a vislumbrar isso, como é que foi esse processo?

Eu acho que até pela educação da família, a importância de você estar estudando, de você se preparar para o futuro. Eu tenho muito claro isso que meus pais me deram a oportunidade de estudar. Então quando eu me formei eu já pensava. Eu sempre quis ter uma formação na faculdade pensando na transição. Aí quando eu comecei só com o basquete, quando eu me formei, eu sabia que tinha um determinado período também, que eu tinha que começar... A mesma importância que eu dava pro basquete, começar a dividir com a transição. Isso já com vinte e oito anos, vinte e nove, eu já pensava assim. O basquete é tão importante, mas eu tenho que pensar na transição já. Eu tinha essa consciência. Até pelos muitos exemplos negativos que você escutava longe do futebol. Na minha época todos os atletas da seleção, a maioria né? Estudavam, eram universitários. Então foi uma geração que conseguiu dar importância para o estudo. Mesmo sendo profissionais e muitos ganham muito dinheiro. Então eu já com vinte e oito, vinte e nove eu comecei a já me preparar pra transição. Então eu voltei a fazer curso de inglês, eu abri uma franquinha na época. Eu fiquei com essa franquinha por dez anos. Eu cheguei a trabalhar nessa franquinha meio período. O restante eu ia pro basquete e aí foi uma transição assim, sempre me preparando para o futuro. Preparando para o término. E fui parar com trinta e cinco anos. E quando eu parei imediatamente eu já tinha um recurso, capital já próprio pra investir num negócio. Eu tenho um negócio até hoje. Vai fazer onze anos que tenho esse negócio, mas quando eu me preparei pra transição, tendo meu próprio negócio e eu fiquei dois a três anos fora do esporte, eu senti falta do esporte, não como atleta. Mas como estar novamente no esporte, mas não como técnico. Mas eu vi que tinha uma possibilidade, uma oportunidade assim de especializar na área administrativa do esporte. Porque eu via muita coisa errada

no basquete. Mas não bastava ter sido um atleta da seleção. Eu voltei a estudar, fiz meu segundo curso e acabou que fui fazer mestrado na Inglaterra. Então eu senti que mesmo eu parando, formação em Engenharia, já tinha uma base muito boa pra empreendedorismo por conta disso. Mas eu tava um pouco fora de mercado né? Eu com trinta e cinco anos. Eu tinha parado de estudar já com vinte e um. Então eu tinha que voltar a estudar, voltar a me preparar.

E como é que surgiu a idéia de abrir um negócio?

O meu primeiro negócio que eu abri, foi até uma passagem negativa. Eu com vinte e dois anos eu abri uma loja de esportes, mas sem fazer estudo. Achando que simplesmente um nome bastava pra fazer sucesso. E foi uma falência total, prejuízo, fechei em menos de um ano como a maioria das empresas fecham. Mas faltou planejamento. Pelo menos me deixou um legado aí, pelo menos de se preparar melhor. A franquia que eu tive da empresa, daqui de Belo Horizonte em São Paulo, foi muito bem, durou dez anos. Aí o mercado mudou um pouco. Hoje não existe mais essa franquia. Mas sempre achando que a gente tinha que ta preparado ou pra ter um negócio próprio...

Alguém teve influência nessa decisão de abrir um negócio?

Eu vejo assim, eu vejo o pessoal do meu pai, da família do meu pai, eles mesmo sem ter estudo, o meu pai tinha armazém de secos e molhados em 1970 e já tinha delivery, que era uma carroça que ia levar as encomendas pro bairro. Quer dizer, isso em 70! Quando ele passou pra mini mercado ele já tinha seus check-outs, em 1970! Pão de Açúcar era uma padaria que existia em São Paulo. E meu pai, até assim, a história é meio parecida com a do Pão de Açúcar. Meu pai de repente tinha caminhão, tinha um monte de coisas. Meu pai era fazendeiro. Mesmo tendo o seu primeiro grau incompleto, acho que era a 2ª série do 1º grau.

E o que é empreendedorismo pra você?

Empreendedorismo é, primeiro você tem que estar se preparando pros desafios e as oportunidades que o mercado oferece. Eu não acredito no empreendedorismo é...as pessoas que acham que as coisas vão cair do céu ou que alguma experiência que você teve no passado pode ser um grande empreendedor. Então o caminho é você estar sempre atento, sempre se capacitando. Estudando, elaborando, planejando e a visão de negócios. Eu hoje, nessa área minha que eu faço aqui no Minas. Eu tenho certeza que aqui no Minas eu sou um empreendedor. Porque a gente tá buscando sempre novas oportunidades de negócios em que saiam beneficiados no caso aqui do Minas, o associado, além das famílias e o parceiro. Sem esses três pilares não acredito em empreendedorismo. Eu acho que o sucesso tem que ser dividido com seus colaboradores...

Você se considera um empreendedor?

Sim, acho até, eu até, eu aos quarenta e sete anos. A gente tá sempre buscando oportunidades, desafios. Acho que o atleta que foi de alto nível ele não se acomoda. Ele está sempre buscando novos desafios. É a minha visão. Então eu não me contento em estar simplesmente fazendo o cotidiano do dia a dia. Eu sempre busco algumas coisas inspiradoras. Novos desafios, novos estudos, novas oportunidades.

E quais os conhecimentos, você acha que foram ou que são necessários para abrir e gerir um negócio?

Primeiro a informação. A intuição hoje ela tem até um valor. Mas o conhecimento, a informação, o fato que comprovem que aquilo que você ta fazendo tá no caminho é muito importante. Menos intuição e criatividade e mais conhecimento, estudo e informação. Isso eu acho importante em qualquer segmento. Você não pode em nenhum negócio, você pode pensar em benefício próprio ou da sua empresa. Hoje tem que ser o benefício da coletividade. Não adianta eu achar que eu vou fazer algum tipo de manipulação em benefício próprio. Você pode até fazer manipulação, mas tô falando em ensinamento, em estar dividindo. Mas sempre dentro do

seu negócio. Não adianta só você se dar bem, mas alguém também, os parceiros, os colaboradores. Então eu acho que, eu vejo assim. E no Minas está sendo muito assim. Hoje eu não busco mais um parceiro pra estampar uma logo na camisa do voleibol masculino. Hoje eu busco esse parceiro e fazendo outras oportunidades de negócios que até justifique pra ele também essa parceria, esse patrocínio. Hoje acho que a visão é mais ampla.

E quais as habilidades que você considera que foram ou que são necessárias para abrir e gerir um negócio?

Primeiro você, se você não quer desafios, se você não quer riscos você vai tentar fazer um concurso público, vai estudar muito, vai ler muito, ser um funcionário cadastrado pro resto da sua vida. Tem pessoas que tem esse perfil. Eu não tô criticando não, tem pessoas que querem ser funcionário, ter o seu mundinho ali, tá ótimo, e são felizes assim. Já o empreendedor na mesma proporção que ele pode ter um bônus bacana. Ser um cara bem sucedido, ele corre riscos. Mas faz parte do jogo. Você tem que estar sempre se preparando para o bônus, mas não esquecendo do ônus, que são os riscos. Que existe em qualquer empresa ou em qualquer negócio.

Houve algum processo formal ou informal pra abrir o seu negócio? Quais foram esses processos?

Depende do negócio. Negócio que não deu certo eu fui totalmente na informalidade. Sem estudo, sem pesquisa, sem nada. Achando simplesmente que meu nome era suficiente pra vender o produto. Não existe. O mercado mostra...Acho que a informalidade, o acaso é muito difícil. E o risco é muito grande pra você se dar bem por acaso. Ou ter o sucesso por acaso. Então eu acredito muito, como você falou, na formalidade, mas assim, em ter conhecimento, seja ele qual for. Seja ele do mercado, seja ele dos consumidores, seja ele do seu fornecedores, dos seus colaboradores. Pra você estar mais certo daquilo que você quer. E não esquecendo, acho que qualquer empreendedorismo, ele não depende somente do negócio dele. Ele depende do que o mercado e outros colaboradores. Hoje montei a minha empresa, mas eu tenho aqui no Minas a minha prestação de serviços do que eu faço aqui. Isso é muito claro, pra você ter uma idéia, o associado aqui no Minas eu não considero associado, é um acionista do Minas. Sócio do Minas ou acionista do Minas, o que podemos gerar em benefício pra ele? Isso é empreendedorismo, isso é uma visão nova que eu vejo. O clube não é mais um clube social, é um clube de prestação de serviço, você tem que dar o retorno pro seu acionista. Não só na forma de qualidade e serviço, mas na forma também de negócios. Gerar negócios pro seu acionista. Hoje conhecido como associado, e quem envolve nisso? O que tá envolvido nisso? A organização Minas, os associados e os parceiros. Pra mim os parceiros são os investidores, os colaboradores. E aí você tem os órgãos reguladores, você tem o governo, você tem a comunidade interna e externa. São várias as formas.

Você falou sobre o seu primeiro negócio e também mais cedo tinha falado do seu segundo, que foi uma franquia. Como é que foi o processo da abertura da desse segundo negócio? O que diferiu do processo do primeiro?

Primeiro assim, a gente como atleta. Mesmo a gente tem uma formação na faculdade. Eu via a franquia como você eliminar uma etapa de aprender um negócio. Franquia você tá também comprando conhecimento, know-how, experiência, os erros e acertos. Então a franquia é uma oportunidade de negócio minimizando os riscos. Mas também eu achava que só isso bastava. Na verdade a franquia é só uma maneira de você começar um pouquinho mais na frente. Mas depende muito do seu gerenciamento, da sua visão. Mas foi um negócio muito bom. Foram dez anos. Eu não fiquei a frente nos dez anos porque eu viajei, mudei de Estado, mas enquanto ela esteve funcionando foi muito bem nos dez anos. Então foi uma outra experiência. Hoje eu vendo franquia do Minas né? Hoje nós temos a maiores unidades de escolas franquizadas no Estado. E por mais que a gente passe conhecimento, know-how, em tecnologia. Vai depender muito do empreendedorismo do franquiado. É uma visão também mais de conhecimento que eu tive com todas as experiências de empreendedorismo.

E o seu terceiro negócio? Como é que foi o processo de abertura dele? Não era uma franquia. Você falou que se preparou para ele, como é que foi o processo do terceiro negócio?

Com a experiência do primeiro negócio totalmente errado por falta de informação. Eu tinha vinte e dois anos e achei que meu nome bastava. O segundo já foi uma franquia que foi um sucesso relativamente bom. Mas também só franquia não é o suficiente. O terceiro, com o aprendizado desses dois, aí eu já fazendo uma transição com o término da minha carreira. Nós montamos um negócio, estudamos em São Paulo um modelo de negócio, que era uma loja de auto-atendimento, de brinde. Era uma transferência de conhecimento de uma loja que ia muito bem no interior de São Paulo. Passamos lá todo o treinamento lá. Nossos funcionários foram pra lá. É uma franquia que na verdade, com mais conhecimento nessa parte. E aí foi assim, um aprimoramento contínuo na gestão, dos funcionários, na capacitação dos funcionários. Começou com uma loja com seis funcionários. Hoje completa onze anos. São quatro lojas, quase trinta funcionários. Um investimento muito alto em equipamento. Sempre se modernizando, na área sempre tem que estar investindo. Nesses dez anos teve momentos também de aprendizado, de mercado. Pegamos épocas de Planos aí, de dólar valendo quatro reais. Então hoje a nossa empresa vai muito bem. Eu não estou à frente, quem está à frente é a minha mulher. Porque fazia falta, eu voltar ao esporte. Então eu desliguei da empresa há quatro anos. E eu desde 2001, eu estou sempre estudando pra me tornar um executivo no esporte.

Como que a vida no esporte. Como você acha que a vida no esporte te ajudou nesse processo de abrir um negócio?

Eu acho que o esporte tem uns aprendizados muito bacana. Você pode muito bem levar pro lado profissional, pro lado empresarial. Primeiro, em muitas equipes eu fui capitão. E o papel de capitão não era só você usar a tarja, assinar súmula. Capitão as pessoas tem que ver em você como uma pessoa diferenciada do grupo. Inclusive nas suas atitudes, na sua postura profissional. Você é mais aberto a equipe, servir mesmo, ser líder do grupo. Então acho que isso foi importante pra mim. Passei muito tempo sendo capitão de equipe. Eu acho que disciplina, respeito pelas pessoas, o trabalho em equipe, você estar dividindo o sucesso com a equipe. Deixando que a sua equipe também tome a decisão. Esses aprendizados que a gente foi levando do esporte. Tolerância. O esporte, o basquete é um esporte altamente de tolerância.. Porque o acerto e o erro estão próximos. Você tem a bola e toca num segundo é até mais fácil você errar essa bola. Mais tolerância com o seu companheiro. Então é essas coisas que vai te moldando assim, de uma forma competitiva. Acho que o esporte dá desafios atrás de desafios. Acho que é uma soma de várias noções, que você leva pra sua vida empresarial. Mas sem dúvida, respeito, trabalho de equipe compartilhar sucesso, dividir fracassos. Dar poder de decisão pra equipe. Hoje, no Minas eu vejo isso muito mais claro. É uma equipe assim, a tomada decisão o bônus é deles, o ônus eu assumo porque se eu tenho a capacidade de decisão eu tenho que assumir os erros deles. Mas é sempre um conhecimento. Então essa vontade que a equipe sempre sabe estar buscando a melhoria contínua. Eu tento passar isso. E esporte de alto nível é muito isso. Você tem sempre desafios, obstáculos. E hoje na vida profissional você percebe. Você tá pensando no esporte, você tá pensando em parar.

Jóia Marcelo! Eu queria agradecer a sua disponibilidade de estar nos recebendo e de estar contribuindo com o seu conhecimento, com a sua experiência de sua vida pro nosso trabalho. Muito obrigado!

Eu é quem agradeço, e assim, eu sei que assim, entrevista gravada não é fácil pra transcrever, mas o que você precisar, estou a disposição.

4. Entrevista com Branco Zanol **26 de abril de 2006**

Branco, como foi sua história como atleta?

Eu comecei no judô, devido eu ser um garoto muito violento, muito revoltado. Com cinco anos, seis anos, minha mãe me colocou no judô visando a saúde. Acabou que com oito anos eu participei da primeira competição no interior de São Paulo, na cidade de Ribeirão Preto. E aí quando eu competi eu me apaixonei de vez pelo judô e não parei mais.

Como surgiu a vontade de ser atleta?

A vontade de ser atleta mesmo, assim... Eu competi com oito anos, me apaixonei. Fui competi com nove, dez anos. Sendo aquela criança que sempre sobressaía na academia. E quem me via lutando sempre percebia que eu tinha um talento. Tem aquele garoto que você vê numa pelada e você vê que ele sobressai ali. E sempre as pessoas falando que eu tinha talento pro judô. E aconteceu que quando chegou aos treze anos eu tive um ponto muito forte na minha vida, foi o falecimento do meu pai. O meu pai faleceu, eu senti que não tinha outro caminho a não ser o esporte, pra ter um futuro um pouco melhor. E eu também era filho adotivo. Minha mãe era mãe adotiva e aí eu mergulhei de cabeça mesmo com o falecimento do meu pai. Vi o Aurélio sendo campeão. Coincidiu a morte do meu pai em 88 com o Aurélio com a medalha de ouro. Treinei, consegui passar na eliminatória pra ir representar São Paulo no Brasileiro Infantil. E coincidentemente eu fiz a final com Carlos Honorato, eu com treze anos e o Carlos Honorato com quatorze. Eu fui campeão brasileiro a primeira vez. Mal sabia eu que, oito anos depois, aquele mesmo rapaz negro que tava ali na minha frente, eu ia fazer uma eliminatória pra olimpíada, que foi pra Olimpíada de Atlanta. Então aí eu fui campeão brasileiro aos treze anos. Fui convidado a participar do Projeto Futuro, que na época o Aurélio tava lá assistindo a competição. Me viu, gostou, me fez o convite, eu vim. Prestei eliminatória pro Projeto Futuro, tinha cento e oitenta no Ibirapuera pra dez vagas, dezoito por vaga. E eu tive a felicidade de passar no teste e me integrei ao Projeto Futuro. E aí eu dei continuidade. E aí com dezoito anos de idade já estava na Seleção Brasileira principal, com dezesseis anos eu fui campeão no Pan-americano juvenil em Medellín, na Colômbia. E aí com dezoito anos, e aí com vinte e um anos eu cheguei em Atlanta como favorito. Consegui ganhar a maioria das competições na Europa até os vinte e um anos já. E foi uma felicidade só, muita alegria. Mas principalmente saúde porque a minha mãe me colocou no judô visando a saúde. Ela nunca esperava que aquilo dali viraria uma coisa competitiva.

Quando que você resolveu, ou que você percebeu que essa poderia ser a sua atividade profissional?

É, eu quando fui cortado de Sidney né? Na Olimpíada de Sidney. Eu era titular, o Honorato era o meu reserva. Quatro anos depois de eu ter lutado em Atlanta. Eu tava chegando em Sidney bem mais maduro, já vice-campeão do mundo por equipe. E eu cheguei e assim, e fui cortado de Sidney. Quando eu fui cortado da olimpíada cinco dias antes do embarque me deu um vazio! Eu percebi que realmente a vida competitiva muitas vezes ela é ingrata. Quando você está ali a dois dias de uma competição importante, você estoura o joelho. Isso pode acontecer. Eu fui cortado né? Um corte político, mas fui cortado. Fiquei fora da olimpíada. Vi aquele que era o meu reserva, que tinha ganho na final, ser vice campeão olímpico e aquilo ali me deu uma dor muito grande. Só que foi uma dor que eu consegui pegar uma coisa negativa do que me aconteceu, uma coisa ruim e transformei numa coisa boa. Eu falei assim “Opa! também agora vou abrir outros horizontes”. Aí eu fui fazer a faculdade de Direito, abri o Projeto Olímpico Branco Zanol, que é um projeto social na minha cidade. O prefeito queria fazer uma parceria com meu nome e eu falei: “Eu te apoio mas desde que você me ajude a construir um projeto social. Ele ganhou a eleição, construiu meu projeto, aprovado por lei, votado em câmara municipal, tudo certinho. E esse projeto é um projeto sério, eu sou remunerado, o professor, a faxineira, o aluguel, tudo certo. Tem uma verba anual pro projeto. E aí, depois logo do lado de Ribeirão Preto um rapaz me chamou pra fazer uma parceira numa academia. E aí eu fiz essa parceria e comecei morar em São Paulo mas ganhava um dinheiro de longe. Botei os professores pra dar aula. Eu comecei a perceber...Só que quando eu fui cortado em Sidney, eu fiquei tão revoltado com esse negócio de esporte que eu fui fazer faculdade de Direito. E aí eu fui fazer a faculdade de Direito. As pessoas sempre é... a avó da minha filha é juíza e sempre me falava: “Eu acho que você leva jeito pro Direito, você se expressa bem, é extrovertido”. Aí eu fui fazer faculdade de Direito e na faculdade de Direito eu descobri que eu gostava muito mais de judô do que eu achava que eu gostava. Porque eu queria aquilo ali pro resto da minha vida. Porque eu via aqueles caras todo engravatado, mas eu não sei se foi coincidência ou não, se eu tive azar, mas eu caí com muitos professores chatos assim... Eu comecei a olhar pra aquelas pessoas do Direito... “Não é esta vida que eu quero

pra mim”. Não é trabalhar no escritório, eu quero trabalhar com as pessoas, eu quero passar a minha experiência como atleta. E comecei ver que realmente, até também fui fazer a faculdade de Direito pra ver se realmente eu gostava de outra coisa. Se não tava fazendo judô mais porque foi uma coisa que foi vindo. E aconteceu que na faculdade de Direito eu resolvi que eu ia ser um empreendedor de judô. E larguei a faculdade de Direito, é claro, no terceiro ano.

Falando da sua carreira como atleta, quem você poderia dizer, ou quais as pessoas que te incentivaram nessa sua carreira de atleta?

Em primeiro lugar minha mãe né? Que me levou até a academia. Minha mãe adotiva, a Eunice. Dona Eunice Silva Guimarães, minha mãe. Que me pegou, que me criou desde os três anos até aos treze, até eu sair da minha casa. E segundo, uma pessoa que tomou a figura de pai, Luís Sérgio Ferrante, o meu primeiro técnico. Depois eu tive outros técnicos, técnicos da Seleção Brasileira, mas aquela pessoa mesmo, que me ajudou quando eu era criança, Luís Sérgio Ferrante. A pessoa que me deu... que preencheu a minha figura de pai. A minha figura paterna com a morte do meu pai, quando eu perdi meu pai com treze anos. E foi até bom porque meu pai era um cara que não tinha muito juízo. Meu professor de judô tinha muito juízo e muita coisa boa pra passar. E foram as duas pessoas. Depois o Floriano de Almeida também no Projeto Futuro, uma pessoa que me deu muita força. O Professor José Carlos Arantes Júnior. Tiveram pessoas importantes aí que não posso deixar de citar o nome: Shinohara foi uma pessoa que me orientou muito. Aurélio Miguel, sempre me orientou bastante com a parte técnica. Mas emocionalmente falando, Luiz Sérgio Ferrante e Eunice Silva Guimarães.

Qual você poderia dizer que foi o ápice da sua carreira como atleta?

Eu vejo a minha carreira assim, com quinze, dezesseis anos eu tive resultados surpreendentes. Com quinze anos eu ganhei uma competição que tem sessenta e dois anos de idade. Foi quando a colônia japonesa chegou do Japão há sessenta e dois anos atrás e fazia essa competição. Até hoje não teve nenhum atleta que ganhou o que eu ganhei. Que foi Categoria, Dangai, que Dangai significa só a faixa marrom, e Absoluto. Eu ganhei essas três categorias num dia só. Depois com dezesseis anos eu fui o mais jovem atleta a ganhar os Jogos Abertos do Interior de São Paulo, com dezesseis anos. Depois aos dezoito anos eu cheguei na Seleção Brasileira. Fiz seis competições na Europa, medalhei nas seis. Tinha uma constância que, pra você ter uma noção naquela época, Rogério Sampaio que era campeão olímpico, tava na equipe, já era campeão olímpico.. Das seis ele medalhou em três. Só que depois disso aconteceu uma coisa muito parecida com o que aconteceu com o Marcelo Negrão. Eu treinei muito, eu treinava o dia inteiro. Eu faltava na aula pra ir treinar judô. Eu queria vencer de qualquer maneira. E assim, e legal assim que eu queria vencer até pra mostrar pra minha mãe que me criou que valeu a pena ela ter me criado. Então todos aqueles problemas familiares eu canalizei para uma força interior. E aconteceu o que aconteceu com o Marcelo Negrão, e depois conversando com ele uma vez nos jogos Pan-Americanos de Winnipeg, começou a aparecer lesão. É igual aquele carro que anda você anda só a 200 por hora, uma hora ele vai estourar o motor mais cedo. E começou a aparecer lesão com dezenove, vinte anos. Só que aí quando chegou de dezenove pra vinte, eu comecei a levantar vôo de novo. Aí cheguei em Atlanta bem, mas eu acho que ali do ano de 93 a 98 mais ou menos. 93, quando eu tinha dezoito anos, 93 a 98 foi os meus melhores anos. E creio que dos vinte e um aos vinte e cinco, eu fiquei durante quatro anos no ciclo olímpico, sem falsa modéstia, entre os três melhores do mundo. Foi nessa época que eu lutei com o holandês, dentro da Holanda. Holandês que foi campeão olímpico em cima do Honorato e derrubei com um ipon dentro da casa dele. Lutei com o Spitigan na Itália, na Ilha de Sardenha na Itália. Venci também o torneio, fazendo a final com o Spitigan. Tô falando tudo de pessoas que foram medalhados em olimpíadas e mundiais. Depois lutei com Croitoru, romeno. Várias vezes campeão europeu, medalhado em mundial, olimpíadas. Acho que ali dos vinte um aos vinte e cinco, eu fiquei durante cinco, seis anos, entre um dos três, cinco melhores do mundo. Eu me sentia o melhor. Eu entrava em uma competição na Europa, eu olhava a chave e falava: “Eu não perco pra ninguém aqui”. E entrava e ganhava. Depois disso, depois de Sidney, depois do meu corte, eu fui fazer a faculdade de Direito. O judô começou a ser a minha prioridade como era antes. O amor tomou conta do meu coração, me apaixonei pela minha esposa. Comecei a pensar em ter filhos. Cheguei até Atenas, fiquei mais dois anos ainda, continuei na Seleção. Voltei a vencer o Honorato depois que o Honorato foi medalha de prata. Mas perdi a vaga em 2003 nos Jogos de Santo Domingos, Jogos

Pan-Americanos de Santo Domingo em 2003. Fui como reserva, perdi a final para o Honorado depois de oito anos que eu não perdia. E depois pra Atenas também já não consegui a vaga. Viajei pra Atenas, representei o Brasil em Atenas, mas como reserva. Aí quando eu voltei de Atenas eu já tinha passado por três ciclos olímpicos: Atlanta, Sidney e Atenas. Já estava com 30 anos, com outro objetivo. Aí já tinha uma academia, projeto, tava entrando com o colégio. E eu sabia que pra ser um melhor a pessoa tem que ter um objetivo. Em um esporte de alto nível você pode perceber que grandes atletas quando se envolvem com restaurantes, não sei o quê, vira sócio de não sei o quê, a carreira começa a naufragar. Porque o atleta tem que estar focado, diretamente naquilo. E eu percebi que era melhor parar a minha carreira. Enquanto todos tavam falando pra mim: “Não, não pára.” Eu falei “Óh, tá na hora de parar”. E com trinta anos eu voltei de Atenas e encerrei a minha carreira.

E você pode dizer se houve algum tipo de planejamento nessa sua carreira de atleta?

Não, nenhum. As coisas foram acontecendo, as coisas foram jogadas. Por isso que aconteceu muita lesão. Por isso que aconteceu muita coisa de ruim que não precisava ter acontecido. Politicamente também, eu fui cortado de Sidney porque bati boca com uma pessoa que não tinha que bater. Era um cartola corrupto, era uma pessoa que nada entendia de judô, tava ali por causa de política. Mas não era o momento de discutir com ele. Então eu não tive uma orientação, como fazem na NBA. Quando o cara entra na NBA tem uma orientação e durante a NBA, pra segurar aquela fama toda. Aqueles milhões de dólares que eles ganham, e depois quanto pára vem a maior orientação. Cada atleta tem três, quatro psicólogos. Conversam com eles, uma equipe de psicólogos. Pra pessoa parar de jogar na NBA e conseguir ficar fora daqueles flashes, daquela euforia que é a NBA. Aqueles milhões de dólares. Então porque muita gente na NBA parava de jogar e se viciava em cocaína, em heroína. Então como isso era muito grande nos anos oitenta, a partir dos anos noventa começou a ter esse processo, que era uma coisa muito cuidadosa quando o atleta de basquete pára de jogar. Então eu acho que no Brasil não tem trabalho nem no começo, nem no meio e nem no fim. Nenhum trabalho preparatório pra isso.

E Branco, como surgiu a idéia de abrir um negócio?

Então, como eu vinha dizendo pra você, depois de Sidney fui fazer a faculdade de Direito e comecei a pensar em abrir meus horizontes. E aí eu comecei a ver que tinha que casar, ter filhos. Eu tenho um padrão de vida que eu não queria deixar a peteca cair. E aí eu fui mandando curriculum, pensando nessa parte de judô educacional. O judô na educação. Eu acho que é uma coisa que o judô, é... Bater nessa tecla da educação que eu acredito que o judô pode ser um complemento. Não é pegar um garoto lá super indisciplinado e resolver o problema dele. Porque o problema quem vai resolver são os pais. Mas o judô pode ser um complemento pra ajudar. E eu acreditando que o judô pode ser um complemento pra ajudar, consegui introduzir o Judô no colégio Dante Alighieri. Um dos colégios mais tradicionais de São Paulo, no miolo dos Jardins, aqui, com cinco mil alunos. Realmente foi uma conquista ter entrado ali no Dante. Aí depois que eu entrei no Dante eu falei que era isso mesmo que eu quero. Contratei mais um professor, e aí hoje eu tô com quatro, cinco professores. E tô muito feliz, tô trabalhando... Em Perdizes tô trabalhando num colégio, nos Jardins em outro colégio, e na Vila Mariana na Universidade Federal de São Paulo, em Moema na academia 4 Fit, no interior eu tô com dois empreendimentos. E graças a Deus tô tocando o barco pra pagar o leite da criança.

Alguém teve influência nessa decisão sua de abrir um negócio?

Rapaz, volto a te falar, não. Eu como sempre fui muito criativo. Tem certas técnicas que só eu fazia quando eu lutava. Hoje também assim, eu lembro que sentei... Eu sempre tive um sonho, viajava pela Europa assim, não fazia nada porque tinha que lutar. Então eu ficava prestando atenção no que tava acontecendo ao meu redor. Aí eu vi uma vez na França, em Paris um professor com uma apostila. Aí eu pensei: “Legal trabalhar com apostila para criança!” Criança faz judô, chega em casa: “Ah! Eu faço judô”. Mas quando você dá uma apostila pra criança a criança chega lá com a apostila, o pai se envolve, a mãe se envolve. E muitos irmãos que vê a apostila entram pro judô também. E eu montei a Apostila Branco Zanol com uma didática, com oito volumes. Foi com essa didática que eu consegui entrar no Dante Alighieri. Não adianta eu chegar lá “Ah eu tenho olimpíadas”. Eles não queriam, eles queriam saber se eu tinha uma didática, se eu tinha busca, se eu

sabia onde começar e aonde eu ia terminar o meu trabalho. E montei uma didática: Judô Branco Zanol na Educação, com oito volumes: Volume um, volume dois, tô fazendo o volume três agora. Mas já são oito volumes, vou preparar crianças até preparatório pra faixa preta. E assim, mas interessante, foi tudo criatividade minha, eu que criei isso tudo mesmo, eu que tenho as idéias.

O que é empreendedorismo pra você?

Empreendedorismo pra mim, se resume em difundir aquilo que você ama. O empreendedor do gado, ele vai ter gado em várias terras, ele vai ter gado em vários estados. Ele vai participar de vários leilões. Ele é um empreendedor do gado. O empreendedor da agricultura, do milho, soja. Eu sou empreendedor do esporte. Minha modalidade é o judô. Eu tô difundindo o que eu amo. Eu tô criando novos conceitos, novas formas de dar aula, abrindo novas portas. Fazendo novos alunos, novas crianças, nova história. Novas famílias se envolvendo com o que eu amo que é o judô e é isso aí. Então empreendedor pra mim é isso, é difundir o que eu amo.

Quais são as características de um empreendedor para você?

Características, é... todo dia é um novo dia. Todo não que você recebe tem um significado, tem um porquê é não. O não hoje pode ser o sim de amanhã. Meu pensamento é esse. Você não pensa que pra mim pegar o Dante foi na primeira vez. Eu comecei a mandar projeto pro Dante no final de 2004. Foi um ano e dois meses de reunião e foi difícil eu chegar no sim. Então eu acho que pra quem tá começando a carreira como empreendedor. Gente é muito difícil! Não pense que é fácil. Vai preparado pra todo dia você acordar... Eu sou um samurai, eu me sinto um samurai e cá pra luta. É tão difícil quanto a vida competitiva. Você tem obstáculos, tem dificuldades. Hoje eu tenho dificuldade em arrumar um professor competente da minha confiança. Porque você tem um salão de cortar cabelo, você consegue arrumar um rapaz pra cortar cabelo pra te ajudar. Se ele erra no cabelo, o cabelo cresce e tal e tudo bem. Se eu arrumar um professor pra dar aula de judô errado, o garoto quebra o braço e eu entrego esse garoto pro pai dele com o braço quebrado meu trabalho tá liquidado. Então o professor de judô, ele tá com vinte, trinta crianças numa sala, ele tem que tá o tempo todo com a atenção. Criança faixa branca, crianças que não sabem cair. Crianças que machucam o pescoço. O professor não tem que esperar a criança machucar o pescoço pra ir corrigir. Antes de machucar o pescoço vai ter que corrigir. E pra eu achar esse profissional eu vou ter que treinar esse profissional e tenho que acreditar que ele vai fazer o que tô falando pra ele. Esses são um dos obstáculos. Cada colégio que eu trabalho tem uma linha. Tenho que entender cada filosofia de cada colégio que eu trabalho. A Universidade Federal de São Paulo tem a sua filosofia. A academia 4 Fit que é uma academia de alto padrão aqui em São Paulo, noventa por cento dos meus alunos chegam tudo de motorista particular. Então são crianças que se você dá uma bronca habitual elas começam a chorar. No meu projeto social eu penduro um garoto no ventilador e ele tá rindo. Então assim, é você saber deslizar por vários perfis da sociedade. Tá renovando, é saber que, se você acha que vai entrar como empreendedor, o cara começa com sorvete, coloca um monte de nomes de sorvete não vai ter problema? Vai ter problema, uma hora vai acabar energia, o sorvete vai ficar mole. Então sempre vai ter problemas. Empreendedor é isso, é desafio todos os dias.

Quais os conhecimentos foram e são necessários pra abrir e gerir um negócio pra você?

Acho que a viagem né cara? Se eu tivesse que pagar pra tanto país que viajei eu nunca ia viajar na minha vida. Porque eu tenho três passaportes preenchidos né? Viajo desde os dezesseis anos. Com quinze anos eu viajei pra Argentina, depois com dezesseis não parei mais de viajar com o judô, representando a Seleção. Fiquei na Seleção durante doze anos. Veja bem não são quatro anos, não são cinco anos, foram doze anos viajando com a Seleção Brasileira. A Europa eu conheço quase toda, América, América do Sul. Alguma coisa eu tinha que ter visto lá fora né? Eu vi muita coisa diferente e foi aí que eu comecei a pegar idéias de cada país que eu via, me relacionar com as pessoas. A luta, a competição em si me ajudou também e muito. A competição em si me ajudou demais. Eu estava lutando com uma pessoa como um cubano, e de repente a luta tá indo de um jeito... Naqueles cinco minutos eu ainda tenho que estudar uma forma de derrubar o cubano que eu não tô encontrando uma saída né?

Quais habilidades você acha que foram necessárias pra abrir e gerir um negócio?

As habilidades acho que, as habilidades por exemplo: Quando a gente é criança começa a trabalhar as habilidades motoras. Você começa a coordenar os movimentos. Hoje eu tenho que coordenar o meu pensamento. Cara, eu começo a colocar tanta coisa na cabeça que eu falo “Opa! Tô descoordenando aqui”. Então a habilidade hoje é coordenar a minha habilidade de pensamento, igual quando eu coordenava a minha ansiedade antes de competir. Quando eu começava a ficar muito ansioso eu... Ôpa! Respiração e tal, coordenar concentração. Isso é habilidade que eu penso hoje, habilidade de objetivo também, de pensamento, de concentração. Então tem que ter também, igual quando eu competia. Por exemplo, me envolvi agora, você é prova disso, você viu lá como o meu site mudou a cara né? Ta outra cara né? Você clicou em Projetos lá? Então assim... me envolvo com o site, tem que sair... Tem uma pessoa que vai fazer, mas na verdade sou eu que faço. Eu que vou projetar, eu que vou montar o texto. Eu é que vou fazer tudo. É... eu tô lançando uma marca de kimono agora né? E pôxa! Tô lançando agora em junho essa marca de kimono. É o tecido, é o corte, é a calça, é o tamanho, é a costureira, é...Meu! É loucura entendeu? É etiqueta, eu vim aqui perguntar pras pessoas qual era a opinião. Porque eu tô sendo a primeira pessoa a lançar uma etiqueta rosa no kimono. Isso que eu te falo Você fez aquela pergunta anterior que você me fez... a vantagem? É ser arrojado também né? No judô kimono masculino e feminino é igual, porque igual? No vôlei o short masculino e feminino são diferentes, entendeu? A roupa é diferente. Então pra mulher vai ter um detalhe rosa. Eu sempre enxerguei isso. Não vi em lugar nenhum. Eu que criei isso. Não vi na Europa, não vi em lugar nenhum. E as meninas adoraram! “Nossa! Era isso ai mesmo, tava precisando”. Entendeu? Eu vinha aqui pra perguntar opinião. “Ah é isso ai” e tal, uma coisa mais feminina. Então tô inventando agora um bonequinho, o Zanolzinho. Porque eu percebi que as crianças não compram o kimono, o americano vê muito isso, só pelo kimono, né? Eu coloquei um bonequinho qualquer lá. E o outro, “Ah, eu quero trocar de kimono porque eu quero um bonequinho”. E a mãe vai lá e compra o kimono do bonequinho. E eu tô fazendo o Zanolzinho, que é o meu mascotinho pra colocar no kimono infantil. Estou lançando uma marca de kimono aí e espero que dê certo. Então assim é, coordenar meus pensamentos, as vezes eu tenho muito objetivo. Tô tentando levar meu projeto pra Rondônia. Minha mulher tá querendo me matar. Quanto mais trabalho mais ausente da família e é uma coisa que tem que saber coordenar também. Não adianta você tá bem profissionalmente e pessoal você tá na merda. E pra ser vencedor você tem que ser vencedor em todos os sentidos.

Houve algum processo formal ou informal de preparação pra abrir esses negócios?

Formal ou informal? Me explica...

É... se houve algum processo, você se preparou formalmente, fez algum curso, houve planejamento?

Não, a minha vivência né? Eu tô com trinta e um anos. Comecei no judô com cinco, seis anos. Tenho vinte e cinco anos de judô, de prática, que faculdade é igual a essa? Doze anos em Seleção Brasileira, três Jogos Olímpicos, seis Pan-Americanos, entendeu? Não tem experiência maior que essa né? E foi isso que, contatos também, claro. Você no meio do esporte, você de repente, uma vez eu consegui um patrocínio de quatro anos, com o Fernando Henrique. Tinha muita amizade com o Zeti, com o Miller. Hoje eu tô trabalhando no Dante Alighieri. Um colégio de alto padrão onde a mensalidade mais barata é R\$ 1.100,00. E ali os pais são... de repente tô conversando com um cara que é dono da Bayer, tá entendendo? Bayer que é uma multinacional. De repente tô conversando com um cara que é um dos sócios da Pepsi no Brasil. Então, fazer contato, informação, relacionamento. Às vezes é mais que diploma, é muito mais que um monte de coisas. Você também... a cultura pessoal.

E, como você diria, que a vida no esporte te ajudou nesse processo de abrir um negócio? O que você diria que a vida no esporte ajudou nesse processo de abrir um negócio?

Principalmente, igual o que eu tava te falando. A vida competitiva me ajudou demais. Eu sinto hoje que por exemplo: Num colégio eu tenho umas cinquenta crianças. Eu tô agradando a quarenta e nove pais, se eu não agradei um, a diretora me chama pra conversar. Porque aquele um escreveu um bilhetinho, que o filho dela

bateu a cabeça na parede. E a vida competitiva é assim. Você durante um ano ganha doze, treze, quatorze lutas. Você perde uma? Só vão lembrar da luta que você perdeu. E isso é, no dia seguinte eu acordava com uma derrota nas costas. Vestia meu kimono e ia treinar com a mesma auto-estima, então não me abato. Não me abato. Tem uma cidade aí, por exemplo, que foi, me usaram, perguntaram quais eram as minhas idéias. Já tinha fechado com os vereadores, com o prefeito, tudo. Dei todos os moldes do meu projeto. Depois eles usaram só todas as minhas idéias e não colocaram meu nome no projeto. Inauguraram o projeto e nem me avisaram. Sendo que eu tava envolvido com o projeto. Então eles me usaram. Pediram pra eu ir lá, levar um amigo, levei o Flávio Canto lá que é medalhista olímpico pra dar uma força, pra dar mais idéia. Então eles roubaram todas as minhas idéias, mas tudo bem. Cinco, seis anos, oito anos, eu quero ver como é que vai tá o projeto deles, entendeu? Tem sempre uma força lá em cima. Se eu faço o bem pra você hoje aqui, se você me ligasse e eu falasse: “Não, pô! Tô sem saco, tô com trinta e um anos, tô meio cansado, tô com filho pequeno em casa. Não, não vou dar essa entrevista não” né? Aí me liga um cara da Globo eu ia querer vir né? “Ah! Um cara de Minas me ligou, tá fazendo uma tese” E eu não venho? Eu não ia fazer mal pra você, eu ia fazer mal pra mim mesmo. A minha arrogância ia me jogar pra algum lugar negativo, ou daqui a um mês, ou daqui a um ano. Nisso eu acredito muito. Acredito em Deus, mas acredito muito nisso também. Então, eu acho que a vida competitiva é essa, como eu te falei. Um não é pra virar um sim. E eu tenho a minha consciência tranquila. Quando acontece um não que é derrota quando eu competia, eu acordo no dia seguinte e falo não...Tem muita coisa engatilhada aí. Teve um colégio em São Bernardo muito bom, quase certo pra sair. Já tava certo, tinha até contratado um professor pra dar aula nesse colégio com a minha didática. Colégio maravilhoso! Um dos melhores do ABC e deu errado. Na última hora um diretor lá falou que não. Eu já tinha comprado os tatames e assim... Eu saí de lá com os batimentos do mesmo jeito. Isso que eu acho que é um vencedor. Acordar no dia seguinte e vamos pra luta entendeu? Porque o empreendedor que começa a se abater não é empreendedor é empregado. O que é mais fácil. É questão de escolha né?

Branco, eu queria agradecer a sua disponibilidade de estar contando toda a sua história pro nosso trabalho. E tenho certeza que a sua história de vida em muito vai contribuir pro nosso trabalho. Obrigado.

Eu agradeço e espero que isso um dia isso vire um livro. Porque tudo que você tá fazendo aí é só o que acrescenta. Acrescenta pra sociedade, acrescenta pros esportistas. Realmente é um relato interessante. É isso mesmo, criatividade. Parabéns!

Obrigado.

5. Entrevista: Gustavo Borges

05 de maio de 2006

Gustavo, como foi a sua história como atleta?

Bom, teve várias etapas. Começou com nove, dez anos, foi a minha primeira etapa como esportista. No caso eu fazia vários esportes ao mesmo tempo e a partir de catorze, quinze anos foi quando a natação ficou um pouco mais séria na minha vida. Foi o único esporte que eu pratiquei dali pra frente. Então eu tive uma fase que foi no interior de São Paulo que veio até 1988, quando nadei por São Carlos. Em 89 eu vim pra São Paulo. Fiquei aqui dois anos e fui pros Estados Unidos, onde eu tive uma carreira de dez anos até a Olimpíada de 2000, de Sidney. Retornando pro Brasil em 2000, ficando até 2004. E foi uma carreira muito sólida, muito bacana, muito divertida. Onde o principal foco sempre foi o resultado e a partir da paixão pelo esporte mesmo né? Acho que ser apaixonado por aquilo que faz aliado aos bons resultados que vem é uma combinação muito positiva pro trabalho.

Como surgiu a vontade de ser atleta?

Então, surgiu quando eu era moleque, com nove, dez anos, praticando vários esportes ao mesmo tempo. E de repente eu me vi numa situação que eu tava gostando do que eu tava fazendo. E com catorze, quinze anos veio um momento de decisão mesmo na minha vida de ser atleta. Um dia eu tinha um sonho que era participar de uma Olimpíada. E tinha tomado uma decisão arcando com as consequências pra poder participar de um esporte competitivo. Então acho que a vontade foi baseada no talento, na pré-disposição de querer treinar e no desafio que foi aquilo ali.

E quando que você percebeu que essa poderia ser sua atividade profissional?

Olha, quando eu assinei o meu primeiro contrato, que foi em 89, eu tinha uma ajuda de custo do Pinheiros. Em 90 depois de ganhar cinco medalhas no Pan-americano assinei o meu primeiro contrato profissional de patrocínio, que foi com o Banespa né? Empresa que me acompanhou durante nove, dez anos. E foi no momento ali que eu senti que realmente que aquilo ali podia ser uma fonte financeira de renda, que o negócio tava ficando um pouco mais sério. Eu não sabia quanto tempo eu ia nadar. Naquele tempo ainda o pessoal parava muito jovem, vinte e dois, vinte e três anos. Hoje em dia isso já se estende né? A média é parar com vinte e seis, vinte e sete. Tendo atletas até com trinta, mais de trinta, competindo. Então foi o momento que eu senti que eu era um profissional foi em 1990, 1991, com o Pan. Então eu encaro de 90 até 2004, foram catorze anos, o meu período profissional dentro da natação.

Quem incentivou nesse processo, ou quem você pode citar que te incentivou na sua carreira?

Olha, várias pessoas. Em todas as etapas eu tive gente me apoiando, gente dando suporte. No início da minha carreira os meus pais foram fundamentais. E ao longo da carreira também. Sempre apoiando, sempre participando de todos os eventos. Aspecto financeiro, apoio financeiro no início da carreira, apoio psicológico pra poder tá dando o melhor de mim, a todo momento. E os técnicos né? As pessoas, os amigos que estiveram em volta foram de fundamental importância. Os companheiros de treino no dia a dia. Bons treinadores que exigiam o máximo pra dar um resultado, pra buscar um resultado e seguir em frente. Buscando aquilo que a gente tinha como objetivo em determinadas fases de treinamento. Então todas as pessoas que passaram, que tiveram presença em treino e competição foram fundamentais. Tive vários técnicos ao longo da minha carreira, cada um com uma história parecida. Alguns deles eu treinei durante um período mais longo. Os que eu treinei durante o período mais longo foram Greg Troy, o Albertinho aqui do Pinheiros foi o meu último treinador. Então eu tive uma história com bons técnicos, boas pessoas ao meu lado durante toda a carreira.

Houve algum tipo de planejamento ao longo dessa sua trajetória como atleta?

Todo tipo de planejamento. Eu tive fases universitárias, que tinha todo um planejamento voltado pras competições universitárias e competições de piscina longa. Tinha ciclos olímpicos e Pan-americanos que cada final de uma etapa é o início da outra. Então toda a minha carreira foi feita em ciclos, de quatro em quatro anos. Tanto a universidade foi um ciclo de quatro anos apesar da Olimpíada tá no meio desse ciclo. Então planejamento sempre foi fundamental pra gente saber onde que a gente...o quê que a gente tinha que fazer pra atingir aquele objetivo: Quais eram as dificuldades, quais eram os treinos, aonde a gente ia fazer o quê. Em termos fisiológicos, em termos de esforço, em termos de trabalho e de sacrifício. O planejamento, a parte escrita sempre foi muito presente em toda a minha carreira. Mas o planejamento é importante porque depois que você faz ele, ele acaba ficando ali e você só tem que seguir os passos. E a parte mais difícil realmente é na execução. Quando você vê aquele planejamento bonitão ali na tua frente e ter que encarar a piscina no dia a dia, os desafios do dia a dia pra poder dá o resultado.

E qual você poderia dizer que foi o ápice ou quais foram os ápices da sua carreira esportiva?

Eu tive vários momentos, as quatro medalhas olímpicas foram realmente muito marcantes. As medalhas pan-americanas também foram dezenove, também foram muito marcantes. Eu sempre digo dois momentos que chamaram a minha atenção pra eu falar como momentos marcantes né? Um foi o Pan-americano de 91, onde eu consegui a medalha de ouro na prova de cem metros nado livre. Eu consegui ali pela primeira vez entrar num ranking mundial, entrar numa competição internacional do nível do Pan-americano. Foi a minha primeira experiência na elite da natação, vamos dizer assim. E a outra medalha mais importante foi, momento importante também, foi a Olimpíada de 96 aonde eu ganhei medalha de prata nos duzentos metros nado livre, foi a primeira medalha olímpica que realmente pude comemorar dentro da piscina. Que 92 a gente vê todo problema com o placar eletrônico... E em 96 eu tive a oportunidade de tá competitivo, de tá preparado e ganhar uma medalha de prata e comemorar dentro da piscina. Esses dois momentos foram muito marcantes. Lógico que eu tive outros momentos né? Medalha de prata de 92 foi fundamental, pontapé da minha carreira...91, 92. A Olimpíada de 2000 como trabalho em equipe, aquela coisa de juntar a necessidade de cada um com a responsabilidade de cada um, de ir lá e conquistar uma medalha de bronze. E outros momentos, Pan-americanos que foram vários. Em 95 quando eu bati dois recordes no Pan-americano, duas medalhas de ouro nos 100 e nos 200. Revezamento 4 X 100 metros nado medley em Winnipeg. Então teve vários momentos. Os recordes mundiais que eu bati em piscina curta. Cada um tem uma história, cada um teve o seu momento né? Então são várias coisas. Eu destaquei os dois primeiros pra depois falar de uma série de outras coisas que também fizeram parte da minha história.

E quando você percebeu que a sua carreira como atleta estava encerrando?

Olha, eu não sabia exatamente como é que isso ia acontecer. Em 96 eu não fazia a mínima idéia que ia chegar em 2000. E quando eu passei de 2000 eu imaginava que eu ia até o próximo Pan e não sabia muito bem da Olimpíada. Só que você vai ficando mais velho, você vai se envolvendo com outras coisas, você vai planejando a sua parada. E quando você planeja a sua parada o seu tempo acaba ficando dividido com outras ações, com outras coisas né? E comigo foi muito isso. Nos quatro anos que eu tive aqui no Brasil foram muito atarefados. Eu tinha que nadar vinte, trinta horas por semana e eu acabava tendo funções em outras áreas: Com academias, com palestras, com entrevistas, com uma série de outras coisas que realmente tiravam muita energia. Então foi um período de planejamento pra encerrar a carreira. Foi um período muito duro de treino e conflito de ciclos, vamos dizer assim, pra poder ter resultados nas duas áreas, pra eu poder chega em 2004, encerrar a minha carreira e tá totalmente feliz com aquele resultado do encerramento. Acho que, foi muito bom eu ter tido esse sacrifício todo ao longo dos quatro anos pra chegar lá com essa tranquilidade de poder parar e ter uma atividade fora da natação né? Que é isso que você já deve ter escutado ou acompanhado.

E como surgiu a idéia de abrir um negócio?

Então, o primeiro negócio que eu abri foi curiosamente um bar que eu fui sócio aqui em São Paulo, foi o Favela. Na sequência abri a academia de Curitiba. Hoje eu já não tô no ramo de bar. Tô com três academias, duas em Curitiba e uma aqui em São Paulo. E com sistema de licenciamento ou da marca, metodologia nas academias credenciadas. E a idéia surgiu de realmente ter uma função, de ter um objetivo aí de trabalho pro futuro. Onde o que eu construí de marca pra mim, pudesse ser aplicado com muito trabalho né? Dando credibilidade pra essa marca. Porque a marca eu construí nadando, não que tenha sido fácil, mas eu dependia só de mim, aí eu construí uma marca. E no momento que eu coloco essa marca à disposição das pessoas eu tenho que montar um serviço que corresponda a altura da expectativa do cliente em todas as áreas. Ou seja na academia, ou seja pro aluno, ou seja pra uma palestra que eu vou dar, enfim... Acho que a idéia do negócio, de ser empreendedor, eu tenho um estilo empreendedor de ser. Eu gosto dessa parte do negócio, mas também tem uma responsabilidade muito grande. Tem um trabalho muito duro pra manter o padrão.

Alguém teve influência nessa decisão sua de abrir um negócio?

As pessoas que estavam à volta. O meu pai sempre foi muito influente no aspecto de investir, de fazer algum negócio. Acho que a primeira academia surgiu de uma influência dos meus sócios lá de Curitiba, onde a gente sentou e falou: “Bom, vamos fazer um negócio assim, assim assado”. Num primeiro momento a gente não tinha dinheiro e não tinha tempo, depois tinha tempo, mas não tinha dinheiro e depois eles tinham tempo e a gente tinha um pouco de dinheiro e aí a gente tocou. Então foi um processo muito gostoso de realização de vamos fazer, de arregaçar as mangas e tocar o barco né? E acho que a influência foi geral das pessoas que estavam em volta e que estavam querendo fazer o negócio junto.

E o que é empreendedorismo pra você?

Empreendedorismo é você aceitar os desafios de ter o próprio negócio. Aceitar os desafios de gerenciar, de comandar e liderar. E saber que as pessoas que estão ali dentro do seu negócio podem tá dependendo daquilo ali pra sobreviver também né? Hoje a gente vê empresas aí que assumem responsabilidades familiares junto aos dependentes dessas pessoas. Então empreendedorismo é você ser audacioso, você ser líder e você querer um negócio aonde você possa tocar, arregaçar as mangas com as próprias mãos. Arregaçar as mangas e tocar um negócio com as próprias mãos. Acho que isso é empreendedorismo.

E quais são as características de um empreendedor pra você?

Tem que saber o momento certo de entrar num negócio, tem que saber analisar o que quer fazer, saber as razões do que vai fazer. Assim como a gente escolhe a nossa carreira a gente pode escolher ser um empreendedor ou vai ser um funcionário de uma empresa. As duas coisas são boas. Você pode trabalhar em grandes empresas, tenho grandes amigos trabalhando em empresas. Acho que o perfil do empreendedorismo tem que ser uma pessoa que queira partir pra esse risco. Que é um pouco mais arriscado, o resultado pode ser mais a longo prazo do que a curto prazo e pode ser um pouquinho mais difícil, mais sacrifício pessoal. Você não tem horário, você tem não uma série de coisas que você tem que se preocupar. É diferente de você ser um funcionário de uma empresa. Então esse é o lado difícil de ser empreendedor.

Você se considera um empreendedor?

Considero um empreendedor sim. O atleta é um empreendedor né? O atleta de maneira geral, se você analisar bem, compor o perfil dos atletas, nós somos sempre comandados por alguém. Mas o nosso resultado depende muito da gente né? E quando a gente dá um resultado, a gente executou aquele resultado, a gente faz parte de uma equipe, de uma coisa toda. Mas o atleta é muito acostumado com isso né? Com essa dependência do resultado. E empreendedorismo tem que ser um pouco audacioso, confiar nele mesmo e as pessoas que estão ao redor crescer junto também. Então a parte de execução do atleta é uma coisa muito característica. Tá acostumado a fazer com as próprias mãos mesmo, literalmente, com o próprio corpo. Você tem o seu objetivo, você tem um planejamento junto com o técnico, com a sua equipe. Você vai lá, você faz, você recebe uma medalha. Você recebe uma glória, ou coisa assim.

E quais os conhecimentos você acha que foram e são necessários pra abrir e gerir um negócio?

Conhecimentos?

Sim.

Olha, o espírito do empreendedor eu acho que ele vai muito mais de personalidade do que de experiência. O sucesso do negócio aberto, do negócio que tá acontecendo, aí inclui as duas coisas: Personalidade e experiência; e tá com as pessoas certas ao seu redor. Então eu acho que a equipe formada na hora de montar um negócio é de fundamental importância pro sucesso. Com dedicação do proprietário, com dedicação das pessoas em volta. Qual foi a pergunta? Eu me esqueci.

Quais os conhecimentos que você acha que foram necessários?

Os conhecimentos, você precisa ter conhecimentos gerais em todas as áreas. Você precisa ir a fundo a cada unidade do negócio pra você saber: Então áreas contábeis, administrativas, marketing, recursos humanos. Você lida com tudo né? Isso sem falar no produto em si que você tá trabalhando. Normalmente as pessoas empreendedoras, elas tem um conhecimento técnico de alguma coisa né? E quando começa a entrar num negócio começa a ver que tem que tocar a parte de recursos, recursos humanos, fluxo de caixa, gerenciamento. Então você tem que ter um conhecimento geral, você tem que ter um perfil pra negócio. Tem muita gente especializado em uma área. Por exemplo: Eu gosto de natação, sou um bom professor e quero abrir uma academia. De repente eu não sei nada de negócio, eu sei dá aula, eu quero abrir uma academia. Eu vou lá, abro a academia, dou uma aula que é legal pra caramba, mas eu não sei fazer o resto. E o negócio depende do resto também. O aspecto técnico é uma das áreas que você tem dentro do negócio, dentro do teu ramo pra você ter sucesso.

E quais as habilidades que você acha que foram e que são necessárias para tal?

Relacionamento. Eu acho que a habilidade de relacionamento, de saber recrutar, de saber conversar, de saber lidar com as pessoas é de fundamental importância para o sucesso. A boa de vontade, o produto ser bom e tudo mais é uma coisa mais fácil né? Acho que aqui dentro, na metodologia, na academia todo mundo quer o melhor pra academia. Agora, recrutar as pessoas certas pra que isso aconteça né? Quando você nada, você tá treinando, você vai lá, treina todo dia, você dá o resultado. Quando você tá numa empresa você tá ali com trinta, quarenta, cinquenta. Hoje nós somos em cento e cinquenta funcionários, duzentos funcionários, uma coisa assim. É um Titanic né? A cada curva à esquerda e à direita demora tempo pra você acertar. E esse Titanic ele precisa de um bom marinheiro ali, de boas pessoas pra tá comandando, pra essa curva não demorar muito pra acontecer. Porque senão passa e o seu concorrente tá lá na frente. Então você tem que lidar com o Titanic como se fosse uma lancha, como se fosse um Jet Ski pra você tá respondendo bem ao mercado. As mudanças de ação e reação ao mercado e o que tá acontecendo no dia a dia são de fundamental importância pro sucesso.

Houve algum processo formal ou informal de preparação quando você decidiu abrir os seus negócios?

Informal acontece o tempo todo né? Formal também, em termos de cursos, já fiz cursos de vendas, já fiz curso de especialização em algumas áreas. A minha própria formação na escola foi Economia, com bastante aulas focando em Administração, Contabilidade, Marketing e tudo mais. Mas são cursos bem genéricos né? Coisas que no seu dia a dia você acaba tendo um conhecimento, mas você precisa ter pessoas preparadas pra poder atender essas necessidades, pra você fazer. Então a informalidade é importante, a troca de conhecimentos com proprietários de um negócio, com presidentes de empresas, com diretores de empresas, com gerentes. Você acaba pescando muita coisa. Uma simples conversa com o teu contador você aprende muito. Eu cheguei no Brasil quando vim dos Estados Unidos eu não tinha conhecimento nenhum nas coisas que acontecem, nos impostos e tudo mais. Tinha pouco contato, fiquei dez anos fora. Aí você vai aprendendo, vai vendo o que acontece. Você vai aprendendo na prática como são as coisas. Mas a gente investe bastante nos nossos profissionais, em cursos profissionalizantes, em áreas de capacitação profissional que vão ajudar o nosso negócio em todas as áreas. Em áreas mais técnicas de natação, musculação, fitness. Como nas áreas especializadas e administrativas que também são importantes.

E como a vida no esporte ajudou nesse processo de abrir e de estar gerindo seus negócios?

Olha, o processo do esporte ajuda no fato de você, como mencionei, ser muito executivo. O atleta é executivo, ele executa. Ele executa as atividades muito bem né? Então acho que tudo que aprendi na área, as experiências de lidar com as frustrações, com vitórias, com derrotas, de lidar com felicidades né? De saber que pra cada ação que aconteceu eu tenho uma reação. Tem uma temporada ruim, o que eu vou fazer pra próxima, conversa com o técnico, elabora um plano de ação. Isso tudo é de fundamental importância. O atleta é muito acostumado em obter objetivos, em obter metas, seguir atrás daquilo. A gente tem prazo pra tudo, a gente tem rotina pra tudo. E na empresa quanto mais organizado você for, com mais rotinas, com mais metas que você possa ter, você consegue ter uma coisa, uma empresa mais saudável. Você fazer um treino só por fazer é perda de tempo. Quando a gente vai treinar a gente vai treinar alguma coisa específica. Trabalhar aeróbico, anaeróbico, potência, alguma coisa nesse aspecto. E na empresa é a mesma coisa. Você tem cinquenta e-mails por dia pra responder né? Vinte que não valem nada, trinta que você vai focar no que é importante. É muita coisa acontecendo, é muita informação a todo o tempo né? Na empresa, nos lugares. Você tem que focar no que é importante.

Gustavo, eu gostaria de agradecer a sua disponibilidade em estar nos recebendo, colaborando com o nosso trabalho. E tenho certeza que a sua história de vida vai contribuir muito com o que a gente tá tentando estudar um pouquinho.

Muito obrigado, um grande abraço pra vocês aí.