

## LIÇÕES APRENDIDAS EM PROJETOS DE EXTENSÃO ESPORTIVOS EM UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL DE ENSINO

### LESSONS LEARNED IN EXTENSION PROJECTS RELATED TO SPORTS IN A FEDERAL EDUCATIONAL INSTITUTION

 **Ermerson de Oliveira Capistrano**  
Mestre  
Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN  
Natal, RN – Brasil  
[ermersoncapistrano@hotmail.com](mailto:ermersoncapistrano@hotmail.com)

 **Marke Geisy da Silva Dantas**  
Mestre  
Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte – IFRN  
Natal, RN – Brasil  
[markegeisy@hotmail.com](mailto:markegeisy@hotmail.com)

 **Marcelo Santos Arcanjo**  
Mestre  
Professor do Centro Universitário do Rio Grande do Norte - UNI-RN  
Natal, RN – Brasil  
[marcelosarcanjo@gmail.com](mailto:marcelosarcanjo@gmail.com)

 **Josué Vitor de Medeiros Júnior**  
Doutor  
Professor da Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Natal, RN - Brasil  
[josuevitor@reitoria.ufm.br](mailto:josuevitor@reitoria.ufm.br)

#### RESUMO

Projetos de extensão na área esportiva são parte do sistema pedagógico e contribuem para o desempenho acadêmico dos educandos e sua qualidade de vida, além de atender a comunidade externa. As lições aprendidas nesses projetos podem ser fontes de consulta para o êxito de ações no âmbito institucional, fazendo com que haja uma melhora dos projetos e, conseqüentemente, da instituição com o passar do tempo. Assim, mostra-se relevante conhecer quais as lições aprendidas em projetos de extensão esportivos em uma instituição podem suscitar o desenvolvimento futuro de novos e melhores projetos. O objetivo geral deste artigo é compreender as lições aprendidas em projetos de extensão relacionados aos esportes em uma instituição de ensino federal. Para isso, foram obtidos dados dos relatos dos coordenadores dos projetos contidos no sistema da instituição entre os anos de 2012 a abril de 2019. A metodologia apresenta uma abordagem qualitativa, baseada na análise de conteúdo dos relatos. Como resultado, foram identificadas 144 lições aprendidas, destacando as áreas de qualidade, recursos humanos e partes interessadas como as mais citadas. Algumas declarações foram realocadas de área, de acordo com os conceitos do PMBOK®. As palavras que mais se destacaram foram: “projeto”, “aluno”, “atividade”, “professor” e “comunidade”. Ademais, outros termos se destacam, como “qualidade”, “conhecimento” e “vida”. Novas pesquisas podem ser realizadas, considerando entrevistas com os coordenadores e participantes de projetos esportivos, visando identificar quais são os pontos comuns de lições aprendidas entre os dois grupos e a melhora dos projetos.

**Palavras-Chave:** Projetos de extensão esportivos. Lições aprendidas. Gestão de Projetos.

#### ABSTRACT

Sports extension projects are part of the educational system and contribute to the students' academic performance and quality of life, as well as serving the external community. The lessons learned from these projects can be sources of consultation for the success of actions at the institutional level, leading to projects improvement and, consequently, an institution over time. Thus, it is relevant to know what lessons learned in sports extension projects in an institution can raise the future performance of new and better projects. This article aims to understand lessons learned in extension projects related to sports in a federal educational institution. Data were obtained from reports of the project coordinators contained in the institution's system from 2012 to April 2019. The methodology presents a qualitative approach based on the content analysis of the reports. One hundred forty-four lessons learned were identified, highlighting the areas of quality, human resources, and stakeholders as the most cited. Some statements have been allocated in different knowledge areas according to PMBOK® concepts. The words that stood out most were: project, student, activity, teacher, and community. Also, other terms stand out, such as quality, knowledge, and life. Further research could be conducted, considering interviews with the coordinators and sports project participants, aiming to identify what the common points of lessons learned between two groups and project improvement are.

**Key-Words:** Extension projects related to sports. Lessons learned. Project Management.

#### Cite como

Capistrano, E. de O., Dantas, M. G. da S., Arcanjo, M. S., Medeiros, J. V. M. Jr., (2020). Lições aprendidas em projetos de extensão esportivos em uma Instituição Federal de Ensino. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 111-129.  
<https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.14542>.

## 1 Introdução

A educação física nas escolas, como também esta prática nas universidades e demais instituições de ensino é parte do sistema pedagógico, complementando as atividades diárias de um estudante. A partir desse fato, o aluno pode se deparar com práticas corporais adequadas para a sua idade. A educação física também pode promover o esporte para o discente, fazendo com o que o mesmo desenvolva habilidades motoras singulares, sendo capaz de torná-lo um desportista na sua vida adulta. O esporte escolar (ou universitário) se adequa ao estilo de esporte participativo, de maneira que o ambiente não é específico para o alto rendimento, mas os participantes podem absorver os seus valores (Santos & Silva, 2018).

O esporte também tem o poder de combater alguns problemas da sociedade, como a disseminação da violência e o uso de drogas. Existe um discurso de que o esporte pode solucionar tais problemas sociais melhorando condições de vida dos cidadãos, como saúde, caráter e bem-estar (Santos & Silva, 2018). O uso dos esportes para o desenvolvimento cresceu nos últimos anos com milhares de programas ao redor do mundo, os quais visam mudar a vida de algumas regiões e pessoas, influenciando positivamente a saúde pública, a socialização de crianças, jovens e adultos, a inclusão social e desenvolvimento econômico (Lyras & Peachey, 2011).

No Brasil, ainda existe a prática desportiva alicerçada em clubes, diferente de outros países que se fundamentam na educação (Peserico, Kravchychyn & Oliveira, 2015). O pensamento de Bracht e Almeida (2003) diz que o sistema educacional brasileiro foi um setor fortemente influenciado por modificações políticas e isso pode

gerar impacto em disciplinas como as de educação física. Esta, por sua vez, pode sofrer perdas em projetos educacionais, dependendo da forma como a política no país é tratada. Entretanto, a prática esportiva é considerada um direito do cidadão e dever do estado a sua promoção a sociedade (Bracht & Almeida, 2003).

No âmbito de instituições de ensino, é possível que docentes elaborem projetos de extensão envolvendo alunos e comunidade, para as práticas sugeridas em tais projetos. É exigido dos docentes não apenas conhecimento multidisciplinar (Fartes & Santos, 2011), mas também a necessidade de articulação das atividades com atores internos e externos à instituição. Por esse motivo, torna-se fundamental conhecer as lições aprendidas em projetos anteriores (Guzzo, Maccari & Piscopo, 2012; Guzzo, Maccari & Quonian, 2014) que tenham um escopo da ação que está sendo desenvolvida. Partindo deste pressuposto, as lições aprendidas dos projetos promovidos realimentam os projetos futuros, fazendo com que exista e se exija uma melhora com o passar do tempo.

As questões previamente levantadas permitem apresentar o problema de pesquisa deste estudo com o seguinte questionamento: **qual o nível de compreensão das lições aprendidas em projetos de extensão esportivos em uma instituição federal de ensino?**

Assim, o objetivo geral é compreender as lições aprendidas em projetos de extensão esportivos em uma instituição federal de ensino. Por sua vez, têm-se como objetivos específicos:

- Verificar as lições aprendidas na área esportiva conforme áreas de gerenciamento;
- Identificar os discursos de acordo com as áreas do PMBOK®;

- Avaliar os discursos dos coordenadores dos projetos;
- Sugerir estratégias para melhoria e uso dessas informações como fonte de novas ações.

Esta pesquisa se justifica a partir do entendimento de que estes projetos podem contribuir para a realização de novos projetos no futuro. Acrescenta-se ainda que, com este trabalho, é possível avaliar o que está sendo produzido no âmbito acadêmico, no tocante ao desenvolvimento atlético e de cidadão de alunos, professores e da comunidade onde a escola está inserida.

Além disso, a pesquisa busca minimizar a lacuna científica presente na literatura brasileira de trabalhos que ressaltam a importância das lições aprendidas em projetos, em especial, na área esportiva. Cumpre destacar que, embora seja possível encontrar relatos, não foram encontradas pesquisas que utilizem as áreas indicadas no Guia PMBOK® como referência.

De modo a buscar responder o objetivo de pesquisa proposto, o presente artigo é organizado conforme a estrutura descrita a seguir. Inicialmente é realizada a revisão da literatura, na qual são aprofundados os temas: prática esportiva no meio acadêmico; e, gerenciamento de projetos e lições aprendidas. Em seguida, é apresentado o estudo do método, oferecendo a descrição do projeto de pesquisa, as características de coleta de dados, a elaboração da análise qualitativa e o tratamento dos dados levantados. Complementa a construção do artigo, a apresentação dos resultados encontrados e a discussão sobre os mesmos. Por fim, são discorridas as considerações finais, as limitações do estudo e as oportunidades de pesquisas futuras.

## 2 Revisão da literatura

### 2.1 A Prática esportiva no meio acadêmico e a visão nos Institutos Federais de Educação

Alguns dos estudos recentes sobre a relevância da prática esportiva no âmbito acadêmico levantam diferentes questões sobre a importância dessas atividades para a melhoria no desempenho acadêmico. Também destacam que esses projetos podem desenvolver valores humanos e sociais importantes para a formação dos educandos.

O estudo de Van Boekel *et al.* (2016), realizado nos Estados Unidos, considera que a atividade física, incluindo esportes organizados na escola, é parte integrante de sua experiência educacional. A participação em atividades desportivas e de lazer durante a educação pode trazer outros benefícios para o discente, como uma melhor nutrição e saúde, como também a melhora no inter-relacionamento pessoal do aluno.

É possível estabelecer uma relação também com o desempenho acadêmico (Busch *et al.*, 2014; Bailey, 2006). Van Boekel *et al.* (2016) ainda pressupõem que a organização dos esportes nas escolas pode ser importante para o sucesso acadêmico e social dos discentes, por causa das oportunidades e relacionamentos que são construídos. Alguns autores, porém, não encontram evidências que relacionam a prática esportiva com o bom desempenho acadêmico (Keeley & Fox, 2009). Hwang *et al.* (2016), por exemplo, indicam que a participação em esporte está mais relacionada à formação de identidade de jovens do que a resultados educacionais posteriores.

Em relação a pesquisas brasileiras de uma forma geral, Peserico, Kravchychyn e Oliveira (2015) analisaram a relação entre a prática esportiva e o desempenho escolar em uma escola de Maringá-PR, através da aplicação de questionários com estudantes e professores. Concluíram que não existe uma evidência significativa que relacione a prática esportiva com o desempenho escolar.

No ensino superior esta dúvida ainda se sobressai, pois, as práticas de educação física são interrompidas e o docente procura as práticas esportivas da universidade de livre e espontânea vontade. Ainda existe um enigma não resolvido pelas instituições de ensino superior em relação aos ganhos positivos de aprendizagem e desenvolvimento pessoal dos alunos atletas (Gayles & Hu, 2009). Entretanto, outros autores afirmam que além de seus benefícios para a saúde para os praticantes das atividades esportivas levam à obtenção das metas de desempenho às quais as instituições de ensino superior aspiram, considerando que a participação em atividades esportivas está associada a notas mais altas (Muñoz-Bullón, Sanchez-Bueno & Vos-Saz, 2017).

Em relação a projetos de extensão, Martins e Gonçalves (2018) analisaram a organização didático-pedagógica de projetos de extensão universitários em instituições de ensino do Rio Grande do Sul, que desenvolvem atividades físicas regulares e supervisionadas para o público idoso. Os autores aplicaram questionários com dez coordenadores de projetos. Concluíram que existe diversidade entre os projetos das estruturas e modalidades disponíveis. O público-alvo é predominantemente feminino. Além disso, existem oficinas voltadas às capacidades físicas e socioeducativas. Revelou-se também uma importante fonte de informação para o entendimento da estrutura de trabalho dos projetos, deixando claro como são planejadas e desenvolvidas as atividades para o público idoso.

Por sua vez, nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia - IF's - as práticas de educação física existem, mas em um formato diferente das escolas tradicionais brasileiras. Os conteúdos são contemplados em outras disciplinas, projetos extracurriculares ou grupos de treinamento esportivo (Metzner *et al.*, 2017). A instituição

promove dentro do currículo outras abordagens, que não apenas a prática esportiva, mas o entendimento de como o aluno pode se socializar com o uso dos conceitos de esporte e lazer.

Metzner *et al.* (2017), em seu estudo, afirma que em um dos IF's analisados a Educação Física visa construir para uma autonomia crítica, possibilitando ao aluno a vivência de novas experiências, a mobilização de seus desejos e potencialidades, e a consciência de suas vinculações socioculturais, além da autonomia do docente para elaborar e propor a organização curricular de conteúdos e ementas.

As políticas públicas para o esporte nos IF's podem ajudar a consciência dos discentes, no pensamento de priorizar a socialização em detrimento da experimentação excludente em preferir os melhores tático/tecnicamente (Maciel, 2013). Os estudos demonstram uma evolução do pensamento em relação à prática esportiva nos IF's e como hoje ela pode ser considerada uma aliada na formação social e acadêmica dos discentes dos institutos. Assim, o autor analisou o conteúdo e a forma das políticas públicas desenvolvidas e/ou apoiadas pelo Ministério da Educação – MEC – para a Educação Física na Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica. A partir de entrevistas com alguns servidores de diversos IF's, participações em alguns eventos e aplicações de questionários com professores de educação física da rede, verificou-se a ausência de uma política pública nacional de Educação Física e esportes elaborada e estruturada sistematicamente para a rede, apontando a necessidade de fortalecimento e construção de políticas.

Metzner *et al.* (2017) identificaram e analisaram elementos que contribuem para a consolidação da Educação Física no ensino médio integrado e ensino técnico a partir dos registros das atividades coordenadas pelos docentes. Os

resultados indicam que os Institutos Federais oferecem condições satisfatórias para o trabalho docente, possibilitando o enraizamento da Educação Física no currículo a partir de bases teóricas e práticas sistematizadas.

Santos e Silva (2018) analisaram e identificaram os significados dos projetos de esporte e de lazer do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais – Campus Januária. A pesquisa envolveu alunos dos cursos integrados de Agropecuária e Informática. A partir de entrevista semiestruturadas, questionário e observações, a maioria dos alunos afirmou que tais projetos são importantes para promover a oportunidade, socialização, competição, diversão e melhoria na saúde dos praticantes.

No âmbito da Instituição em estudo não foram realizados estudos específicos na área esportiva. Contudo, a pesquisa de Silva, Teixeira e Rodrigues (2016) sobre projetos de extensão ressalta pontos positivos na instituição analisada, destacando que essas ações são realizadas com base nas diretrizes do Guia PMBOK®. Por outro lado, os resultados da pesquisa apontaram para a necessidade de melhoria nos processos como: inserção das expectativas das partes interessadas no sistema não apenas pela perspectiva do coordenador do projeto; ausência de um plano de comunicação institucionalmente estabelecido; a necessidade de maior capacitação dos gestores de projetos.

Os estudos apresentados sinalizam que os projetos esportivos realizados nos Institutos Federais promovem benefícios acadêmicos e sociais para os educandos envolvidos, servindo como instrumentos de criação ou execução de políticas públicas para o desenvolvimento de uma maior qualidade de vida na Comunidade atendida.

## 2.2 Gerenciamento de projetos e lições aprendidas

Ao participarem de um projeto, independentemente de sua natureza, os participantes são submetidos a novas experiências que acrescentam inúmeros conhecimentos, os quais podem ser utilizados no futuro. Nesse mesmo sentido, embora sejam criados para alcançar um objetivo, nem sempre um projeto obtém o êxito esperado. Assim, o uso de ferramentas e estratégias que possibilitem a gestão do conhecimento em projetos é essencial para maximizar a possibilidade de sucesso.

Lima, Camilo & Carvalho (2018), relacionam a gestão da mudança em projetos com aprendizagem organizacional e lições aprendidas. Dessa maneira, defendem que as organizações precisam tirar proveito das mudanças a partir de um processo estruturado de gestão desses conhecimentos. Entretanto, destacam que estudos sobre coleta de lições aprendidas são escassos. Pouco é publicado sobre os processos de registro e aplicação no contexto organizacional.

Chaves *et al.* (2016) citam que as organizações muitas vezes não incentivam ou pouco se preocupam em estabelecer uma estrutura que permita o aprendizado organizacional. As lições aprendidas, que poderiam proporcionar esse aprendizado, são citadas nos documentos com descrições limitadas e indicadas somente na fase de encerramento dos projetos. Isso, segundo os autores, parece ignorar a relevância dos processos de gerenciamento de conhecimento e dos métodos de lições aprendidas. As lições aprendidas, como citadas no Guia PMBOK®, não são prescritivas e, para isso, precisam relacionar pessoas, processos, métodos e tecnologias, permitindo o cruzamento de todos os grupos de processos.

Duffield & Whitty (2015), apresentam o paradoxo presente nas organizações de que, ainda que haja relatos e registros de experiências de projetos passados, assim como guias e orientações

sobre lições aprendidas, não se gera um real aprendizado, propiciando a repetição de erros conhecidos na execução de novos projetos. Destacam fatores culturais e sociais como possíveis problemas na resolução da aprendizagem organizacional. Os autores discutem que, de maneira geral, há pouca recomendação prática acerca de processos viáveis que gerem um aprendizado efetivo a partir de vivências de projetos anteriores.

Rosa *et al.* (2016) defendem que a dificuldade em se utilizar as lições aprendidas para as melhorias de projetos, está pautada na amnésia corporativa, uma vez que o conhecimento tácito está presente na mente dos membros dos projetos e, caso estas lições não sejam capturadas em tempo hábil, a organização pode deixar de contar com tal conhecimento. Para tanto, se faz necessário articular as lições aprendidas no ambiente de projetos, criando e documentando as informações geradas, de modo que haja a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Para compreender o que de fato se configura como lição aprendida em projetos faz-se necessário recorrer algumas referências sobre o tema. O PMI (2017), indica que as lições aprendidas são o conhecimento adquirido durante um projeto. Nesse sentido, mostra como os eventos que ocorreram ao longo do projeto foram abordados visando atingir as metas inicialmente propostas ou melhorar o desempenho futuro do projeto em questão ou de outros da organização.

Destaca-se nesse contexto, que a qualquer momento do projeto e nas mais diferentes áreas, podem ser identificadas lições que podem servir para melhorias no projeto ainda em execução, ou ainda, para outros projetos futuros. Para Vargas (2009), as lições aprendidas ajudam os gestores a aprenderem com os erros e acertos dos projetos,

servindo como instrumento de referência e consulta.

Dessa maneira, ainda segundo o especialista, para saber se uma lição é relevante pode-se adotar alguns critérios, a saber: a) a lição deve ser documentada de alguma forma – de maneira simples, clara e objetiva; b) a lição deve ser relevante – realmente importante para consulta futura; c) precisa ser contextualizada – armazenada de alguma maneira (visual, ou não, e acessível).

### 2.3 Lições aprendidas na área esportiva

Mesmo diante ao apresentado, não foram encontrados estudos relacionando lições aprendidas em projetos esportivos, principalmente, no que concerne a projetos esportivos ligados à educação.

Avila (2018) abordou as ações do CEFAN - Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes - da Marinha do Brasil, como base de preparação esportiva para as Olimpíadas do Rio em 2016. As lições destacadas pelos autores são: a contribuição do legado, com centros de treinamento de excelência; o início do ciclo olímpico de 2020; o CEFAN também serviu como Centro de Treinamento e aclimação para diversas delegações estrangeiras em várias modalidades esportivas, com a realização de “*training camp's*”, visando à aclimação de atletas para participação nos jogos.

Gadea e Jacobs (2016) analisaram as vantagens do envolvimento de jovens no *parkour* e como os professores de educação física fornecem aos interessados as estratégias para integrar as lições de responsabilidade pessoal e social enquanto praticam o esporte. Como principais lições aprendidas foram apontadas a estruturação de um formato de aula para reflexão e avaliação pós-treino. O tempo de reflexão também oferece uma oportunidade para os instrutores facilitarem as

conexões entre o que aconteceu durante o treino e como ela se aplica ao mundo exterior. Outra lição aprendida é a capacitação para a ajuda mútua entre os participantes, tanto no esporte, como em outras questões sociais.

Ribeiro *et al.*, (2015) estudaram o projeto de pesquisa “Ambiente Ativo”, da Universidade de São Paulo. Observaram como que o uso de modelos individuais de enfrentamento de barreiras para a prática, incentivo para a incorporação da prática de atividade física no dia a dia, uso de estratégias multiprofissionais e interdisciplinares e também o uso de estratégias ligadas ao modelo ecológico, como o incentivo à busca das facilidades ambientais para as práticas disponíveis na região.

Matsudo *et al.* (2009) analisaram o programa “Agita São Paulo”, que incentiva pessoas a adotarem um estilo de vida ativo. As principais lições aprendidas do projeto são: uma abordagem multi-setorial, ampla utilização de parcerias e o uso de base científica para todas as atividades.

A nível internacional, o estudo de Sorensen e Kahrs (2006) mostrou as práticas do comitê olímpico norueguês e a confederação de desportos a integrar o esporte praticados por deficientes nas organizações desportivas. Como principais resultados, indicam que o processo de integração foi mais lento do que o pretendido originalmente. Ainda havia questões não resolvidas no nível estrutural / organizacional, e os funcionários das federações esportivas estavam incertos sobre a extensão de sua responsabilidade e o papel da nova organização esportiva para pessoas com deficiência.

Spaaij (2012) abordou um programa de intervenção esportiva no Rio de Janeiro, o programa Vencer, a partir dos conceitos “de capital social e cultural como ferramentas analíticas para investigar a capacidade dos programas de intervenção baseados no esporte em contribuir para

o desenvolvimento pessoal, social e profissional de jovens desfavorecidos”. Os achados foram: o programa cria ligações com pessoas que podem oferecer informações e recursos que não estão disponíveis atualmente para os jovens e suas famílias; o esporte é apenas um elemento da abordagem de intervenção; as parcerias público-privadas formadas ajudam a construir pontes e derrubar barreiras e oferecem assistência aos jovens carentes.

Em outra vertente, Arnold e Sarkar (2014) demonstraram, a partir de 15 psicólogos do esporte, quais as principais lições e conselhos para a próxima geração de preparadores de atletas. As entrevistas revelaram 28 temas principais e 5 categorias: estressores olímpicos, lições de sucesso e fracasso, dicas para os praticantes iniciantes, diferenças dentro do próprio trabalho de consultoria e consultoria multidisciplinar.

Embora a literatura consultada indique a existência de lições aprendidas em projetos na área esportiva, não é possível afirmar que essas experiências foram evidenciadas tomando como base as áreas do Guia PMBOK®, instrumento referência em projetos no Brasil. Dessa maneira, isso demonstra uma lacuna conceitual em projetos dessa natureza, pois sem uma reflexão apurada sobre os desafios de cada área de gerenciamento, as informações apresentadas tornam-se apenas relatos pessoais dos acontecimentos, sem compromisso ou rigor técnico relevantes para futuros projeto.

### 3 Aspectos metodológicos

Este é um estudo caracterizado por apresentar uma abordagem qualitativa de natureza aplicada. Além disso, é descritivo conforme resultados de pesquisas apresentadas por Gerhardt e Silveira (2009). Considerando o objetivo central da pesquisa, a unidade de análise, neste caso, são os projetos de extensão realizados, exclusivamente,

com caráter esportivo que foram desenvolvidos pelo Instituto Federal do Rio Grande do Norte - IFRN, entre os anos de 2012 até o mês de abril de 2019, cadastrados no Sistema Unificado de Administração Pública – SUAP, sejam eles financiados ou não pela Instituição.

É oportuno enfatizar que, nesse sistema, os coordenadores só podem finalizar os projetos sob sua responsabilidade caso assinalem, pelo menos, 1 lição aprendida em alguma das áreas de gerenciamento indicadas no sistema. No sistema, constam 9 áreas de gerenciamento quais sejam: Aquisições, Comunicações, Custos, Escopo, Partes Interessadas, Qualidade, Recursos Humanos, Risco e Tempo. A área de Gerenciamento da Integração não consta no módulo. O mesmo projeto pode apresentar mais de uma lição aprendida em diferentes áreas ou na mesma área de gerenciamento.

Assim, a partir da coleta de dados secundários fornecidos pela Instituição foi possível verificar as lições aprendidas dos coordenadores de projetos de extensão em um total de 1.887 indicações de respostas no período. Com isso, foram realizados ciclos de análises para melhoria nos dados, conforme descrito:

- **1º Ciclo:** a partir da leitura do título destes projetos e, quando necessário, acesso complementar ao sistema da Instituição, foi extraída uma amostra de 186 lições de projetos na área esportiva;
- **2º Ciclo:** novo ciclo de análise dos dados para evidenciar quais das 186 amostras eram, de fato, lições aprendidas. Assim, um dos autores deste estudo reclassificou primariamente os dados. Em seguida, outro autor revisou a reclassificação. Por fim, um terceiro fez a reclassificação dos itens que apresentaram divergência entre as duas primeiras reclassificações. Assim, o número de 186

passou a ser de 144 lições aprendidas, o que representa uma redução de 22,58% da amostra.

- **3º Ciclo:** diante das 144 lições aprendidas, um novo ciclo de análise foi realizado. As lições aprendidas foram reclassificadas, quando necessário, por área de gerenciamento, seguindo o mesmo procedimento de análise dos autores, como indicado no 2ª ciclo. Dessa forma, foram realizadas 34 realocações de lições entre as áreas.

Para análise dos dados foi escolhida a técnica de análise de conteúdo por apresentar objetividade, possibilidade de sistematização e inferência (Gerhardt & Silveira, 2009). Dessa maneira, foram utilizados os três processos propostos por Bardin (2010), a saber: (1) pré-análise; (2) exploração do material e (3) tratamentos dos dados, inferência e interpretação.

Dentre as modalidades de análise de conteúdo, a análise temática foi escolhida por permitir estabelecer relações entre palavras graficamente representadas por meio de uma palavra, frase ou resumo. Assim, como apresenta Minayo (2007), a análise temática permite descobrir núcleos de sentido presentes na comunicação cuja presença ou frequência signifique alguma coisa para o objetivo pretendido.

Para tratamento dos conteúdos coletados foi utilizado o *software* IRaMuTeQ. Este programa é caracterizado por ser um *software* livre ligado ao pacote estatístico R para análises de conteúdo, lexicometria e análise do discurso. A partir do arquivo Corpus gerado por esse *software*, a associação de palavras também pode ser verificada. O cálculo de coocorrência, por sua vez, permitiu calcular a proximidade e uso em conjunto de determinadas palavras, enfatizando aquelas de maior frequência.

#### 4 Análise e discussão dos resultados

Os dados indicaram a existência de lições presentes em nove áreas de gerenciamento de projetos que utilizam como referência as áreas de conhecimento do Guia PMBOK®. O período de

estudo contempla todos os projetos de extensão, financiados ou não, no período entre 2012 e abril de 2019. Diante disso, a Tabela 1 demonstra como a base de dados foi tratada no intuito de gerar informações direcionadas para os fins desse estudo.

**Tabela 1** - Base de dados – Lições Aprendidas (1º ciclo)

| Áreas de Gerenciamento de Projetos | Lições Aprendidas – Números Absolutos (A) | % em relação ao total (B - %) | Lições Aprendidas – Área Esportiva (C) | % em relação ao total (D - %) | Relação entre C e A |
|------------------------------------|---|-------------------------------|--|-------------------------------|---------------------|
| Aquisições                         | 87  | 4,61%                         | 5                                      | 2,69%                         | 5,75%               |
| Comunicações                       | 186                                       | 9,86%                         | 16                                     | 8,60%                         | 8,60%               |
| Custos                             | 146                                       | 7,74%                         | 11                                     | 5,91%                         | 7,53%               |
| Escopo                             | 165                                       | 8,74%                         | 18                                     | 9,68%                         | 10,91%              |
| Partes Interessadas                | 321                                       | 17,01%                        | 28                                     | 15,05%                        | 8,72%               |
| Qualidade                          | 219                                       | 11,61%                        | 46                                     | 24,73%                        | 21,00%              |
| Recursos Humanos                   | 352                                       | 18,65%                        | 32                                     | 17,20%                        | 9,09%               |
| Risco                              | 65  | 3,44%                         | 13                                     | 6,99%                         | 20,00%              |
| Tempo                              | 346                                       | 18,34%                        | 17                                     | 9,14%                         | 4,91%               |
| <b>Total</b>                       | <b>1.887</b>                              | <b>100%</b>                   | <b>186</b>                             | <b>100%</b>                   | <b>9,86%</b>        |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

De forma inicial, é possível observar que os coordenadores de projeto de extensão no IFRN apontaram um total de 1.887 lições aprendidas ao longo do período estudado. O maior número de lições aprendidas está presente nas seguintes áreas de gerenciamento de projetos: **(1) Recursos Humanos** (352 – 18,65% do total), **(2) Tempo** (346 – 18,34% do total) e **(3) Partes Interessadas** (321 – 17,01%). Contudo, destaca-se nessa primeira análise, o baixo número de lições aprendidas no tocante ao **Gerencialmente do Risco** (65, o que representa 3,44% do total) e **Gerenciamento de Aquisições** (87, representando 4,61% do total).

Isso permite indicar que essas áreas apresentam poucos desafios a serem enfrentados ao longo da execução de projetos de extensão. Ou mesmo, que não há total clareza por parte dos gestores de projetos ao se classificar os seus projetos de extensão nas referidas e demais categorias de gerenciamento de projetos.

Esse argumento pode ser validado no tocante ao **Gerenciamento de Aquisições** quando se verifica que na simulação dos dados não foi realizada a distinção entre projetos diretamente financiados, ou não, pela instituição. Assim, não há, em princípio, dificuldades de aquisição de materiais

em projetos onde não há recursos a serem gerenciados.

De outra forma, o baixo número de lições aprendidas na área de **Gerenciamento de Riscos** pode refletir, por um lado, a menor preocupação dos coordenadores com a elaboração de planos alternativos caso o projeto não se realize conforme o planejado. Além disso, pode indicar a falta de conhecimento desses profissionais sobre essa importante área de gerenciamento de projetos.

Na perspectiva dos coordenadores dos projetos de extensão na área esportiva, em especial, foram apontadas 186 lições aprendidas. Desse total, destacam-se as seguintes áreas de gerenciamento: **Qualidade** (46 – 24,73% do total); **Recursos Humanos** (32 – 17,20%) e **Partes Interessadas** (28 – 15,05%). Assim, percebe-se a ênfase em desenvolver ações de qualidade, bem como a importância da articulação de atividades junto aos *stakeholders* dos projetos.

É possível comparar ainda o total de lições aprendidas *versus* as lições aprendidas dos coordenadores de projetos na área esportiva. Um

fato relevante nesse sentido é, novamente, a importância do **Gerenciamento da Qualidade** para ações que considerem o esporte como foco. Observa-se que das 219 lições verificadas no computo total, 46 (21,00%) são de projetos de extensão somente na área esportiva. Um número importante, pois reforça a importância/atenção dada pelos coordenadores à qualidade de projetos esportivos como ferramenta de ensino-aprendizagem para alunos da instituição.

Destaca-se ainda que o item **Gerenciamento de Riscos**, nessa mesma perspectiva, é o segundo item com maior indicação – das 65 lições apontadas no total, 13 (20,00%) são de projetos na área esportiva. Assim, embora a área de riscos apresente poucas lições aprendidas no computo geral, proporcionalmente, a área esportiva é responsável por 20% de toda a amostra, o que permite inferir que há atenção dos coordenadores desses projetos por essa área, contrapondo, em princípio, a tendência geral.

A tabela 2 apresenta a quantidade de lições aprendidas após o 2º ciclo de análise.

**Tabela 2** - Base de dados - lições aprendidas na área esportiva (2º ciclo)

| Áreas de Gerenciamento de Projetos | Lições Aprendidas (Sem análise) | Lições Aprendidas (Após análise) |
|------------------------------------|---------------------------------|----------------------------------|
| Aquisições                         | 5                               | 5                                |
| Comunicações                       | 16                              | 15                               |
| Custos                             | 11                              | 11                               |
| Escopo                             | 18                              | 13                               |
| Partes Interessadas                | 28                              | 21                               |
| Qualidade                          | 46                              | 21                               |
| Recursos Humanos                   | 32                              | 30                               |
| Risco                              | 13                              | 11                               |
| Tempo                              | 17                              | 17                               |
| <b>Total</b>                       | <b>186</b>                      | <b>144</b>                       |

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Essa análise considerou que, por vezes, os coordenadores descreviam sobre o funcionamento do projeto sem apontar, por exemplo, ensinamentos que serviriam como lições aprendidas para ações futuras da Instituição. Tem-se, como exemplos, as seguintes situações:

- “As atividades foram realizadas com precisão, pois não houve mudanças de local e de horário para realização das mesmas”;
- “Melhora no ritmo e na coordenação motora dos indivíduos”;
- “O projeto proporcionou um bem-estar nas pessoas que sofrem com a aquafobia, além da integração entre os participantes militares civis e sociedade em geral, bem como com a comunidade institucional”;
- “Dar prêmios, jogos de peças e relógios funciona como um bom estímulo para os enxadristas que se destacam nos torneios”;
- “Muito proveitoso no aspecto de gerenciamento de equipes e disciplina”.

Esses trechos relatam os resultados alcançados pelos projetos, e não as lições aprendidas pelos coordenadores, que é o objetivo

deste contexto. Por isso, estas e outras situações foram descartadas da análise final. Além disso, algumas declarações enfatizaram informações que não estavam relacionadas especificamente a área de gerenciamento de projetos indicada, ou ainda, defendiam a continuidade do projeto nos próximos anos.

- “Deveriam ter sido escolhidos menos jogos para o projeto, com uma maior quantidade de jogos, mais alunos por jogo e mais alunos por turno acabou dificultando a organização dos treinos” – indicado em gerenciamento de escopo, mas deveria estar em gerenciamento da qualidade”;
- “Para um projeto esportivo ser bem-sucedido é necessário ter recursos financeiros para manter o projeto funcionando dentro de um padrão de qualidade exigido pela Sociedade” – indicado em gerenciamento de recursos humanos, mas deveria estar em gerenciamento de custos”.

Diante disso, a tabela 3 apresenta o 3º ciclo, que demonstra o resultado da reclassificação feita pelos autores deste estudo, a partir das definições de cada área do PMBOK®:

**Tabela 3 - Base de dados – Lições Aprendidas (3ª ciclo)**

| Áreas de Gerenciamento | Lições Aprendidas (Após Análise) | Lições Aprendidas (Retiradas) | Lições Aprendidas (Acréscimos) | Resultado Final (Reclassificação) |
|------------------------|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|
| Aquisições             | 5                                | (- 0)                         | (+ 4)                          | 9                                 |
| Comunicações           | 15                               | (- 0)                         | (+ 3)                          | 18                                |
| Custos                 | 11                               | (- 4)                         | (+ 2)                          | 9                                 |
| Escopo                 | 13                               | (- 5)                         | (+ 4)                          | 12                                |
| Partes Interessadas    | 21                               | (- 2)                         | (+10)                          | 29                                |
| Qualidade              | 21                               | (- 8)                         | (+ 8)                          | 21                                |
| Recursos Humanos       | 30                               | (- 5)                         | (+ 0)                          | 25                                |
| Risco                  | 11                               | (- 5)                         | (+ 2)                          | 8                                 |
| Tempo                  | 17                               | (- 5)                         | (+ 1)                          | 13                                |
| <b>Total</b>           | <b>144</b>                       | <b>(- 34)</b>                 | <b>(+ 34)</b>                  | <b>144</b>                        |

**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019)

Tal análise indica a importância da adoção de estratégias de qualificação dos coordenadores em projetos de maneira contínua, bem como pode indicar a necessidade de mudanças ou adequações no sistema, permitindo que as lições aprendidas sejam consultadas pela equipe de projeto no processo de elaboração de novos projetos. Além disso, no momento de finalização do projeto, é preciso que informações que não sejam lições aprendidas sejam acrescentadas ao relatório final. Maciel (2013) aponta que não existe uma política pública nacional de Educação Física e esportes para os IF's. Se existisse essa política, possivelmente se teria o conhecimento de gestão de projetos, tomando como base as diretrizes do PMBOK®, o que facilitaria para os coordenadores de projetos o entendimento das áreas e das definições de lições aprendidas. Nesse sentido, exemplos de lições consideradas bem apresentadas pelos pesquisadores foram:

- “Precisamos de recursos financeiros para manter o projeto funcionando dentro de um padrão de

qualidade exigido pela Instituição e pela Sociedade”;

- “O projeto serviu para aprendermos um pouco mais sobre como planejar e como aplicar os recursos. Deixaram como oportunidade reflexões sobre itens que seriam mais relevantes e não foram planejados previamente”.
- “O envolvimento dos alunos com os projetos de extensão a preocupação maior é o recebimento da bolsa. Não apareceram alunos voluntários. Precisou cancelar o projeto entre outros motivos pela falta de iniciativa dos alunos na realização das tarefas e cumprimento das metas”.

Após esses procedimentos, os dados foram analisados com o apoio do *software* IRaMuTeQ. Esse *software* gera um arquivo identificado como Corpus textual, que permitiu identificar as seguintes informações:

- Número de textos (registros por respondente): 144
- Número de ocorrências (total de palavras): 205

c. Número de formas (número de palavras diferentes): 1770

d. Número de hápax: número de palavras que aparecem uma vez: 1071, consistindo em 60,51% das formas e 16,46% das ocorrências.

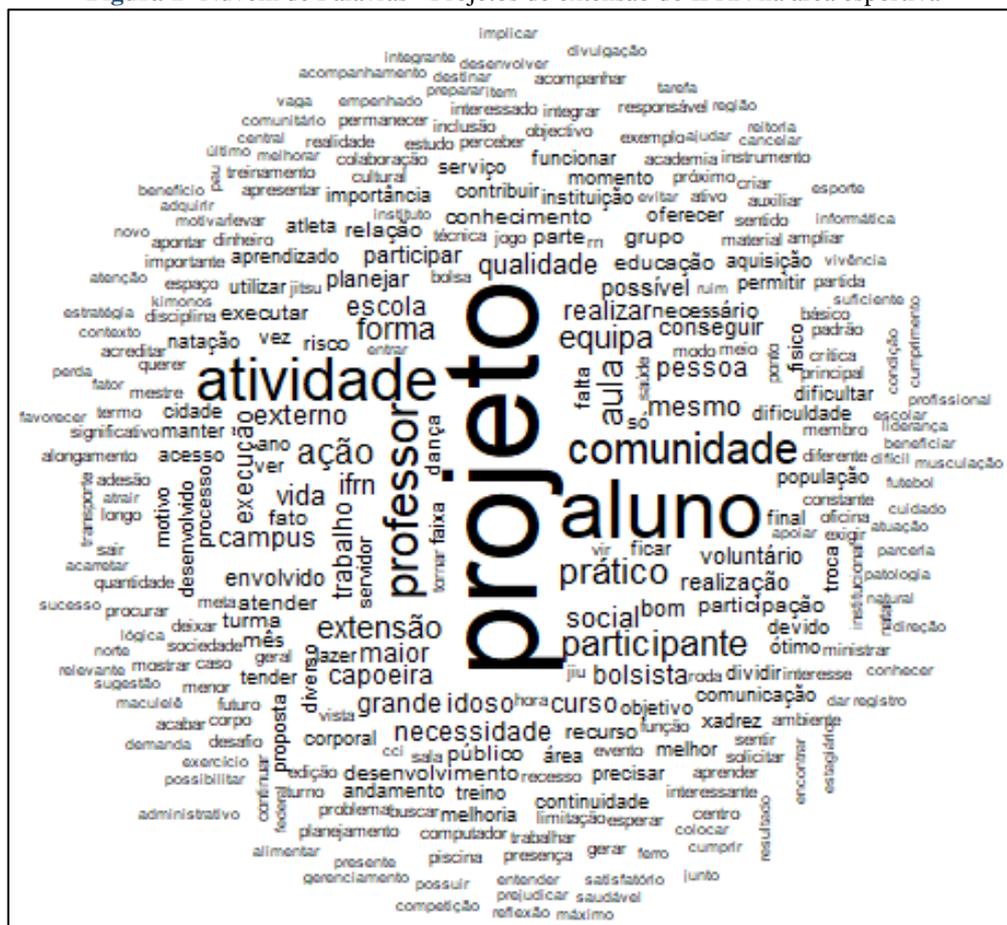
Tais estatísticas indicam a diversidade de palavras utilizadas pelos respondentes em suas respostas. Assim, foi construída uma nuvem de palavras que permite visualizar as palavras que ocorreram mais vezes no texto. A Figura 1 apresenta a nuvem de palavras construída.

Observa-se na Figura 1, que as palavras que mais se destacam entre as respostas de todos os coordenadores são: “projeto”, “aluno”, “atividade”, “professor” e “comunidade”. Alguns verbos

também se destacaram na nuvem, tais como “realizar”, “participar”, “planejar” e “conseguir”.

Diante dos substantivos apresentados, nota-se a presença da palavra “projeto”. As demais demonstram a preocupação dos coordenadores em destacar os principais usuários dos projetos: “alunos”, “professores” e a “comunidade”. Percebe-se de modo geral que existe uma preocupação em desenvolver projetos que atendam públicos internos e externos à instituição, como forma de proporcionar “atividades”, para ambos os grupos. Em relação aos verbos, é necessário visualizar melhor os parâmetros. São verbos genéricos. Pode ter apenas um uso normal, mas “conseguir” e “realizar” pode ser algo relacionado a fazer as pessoas conseguirem alcançar metas e objetivos, no caso os participantes.

**Figura 1-** Nuvem de Palavras - Projetos de extensão do IFRN na área esportiva

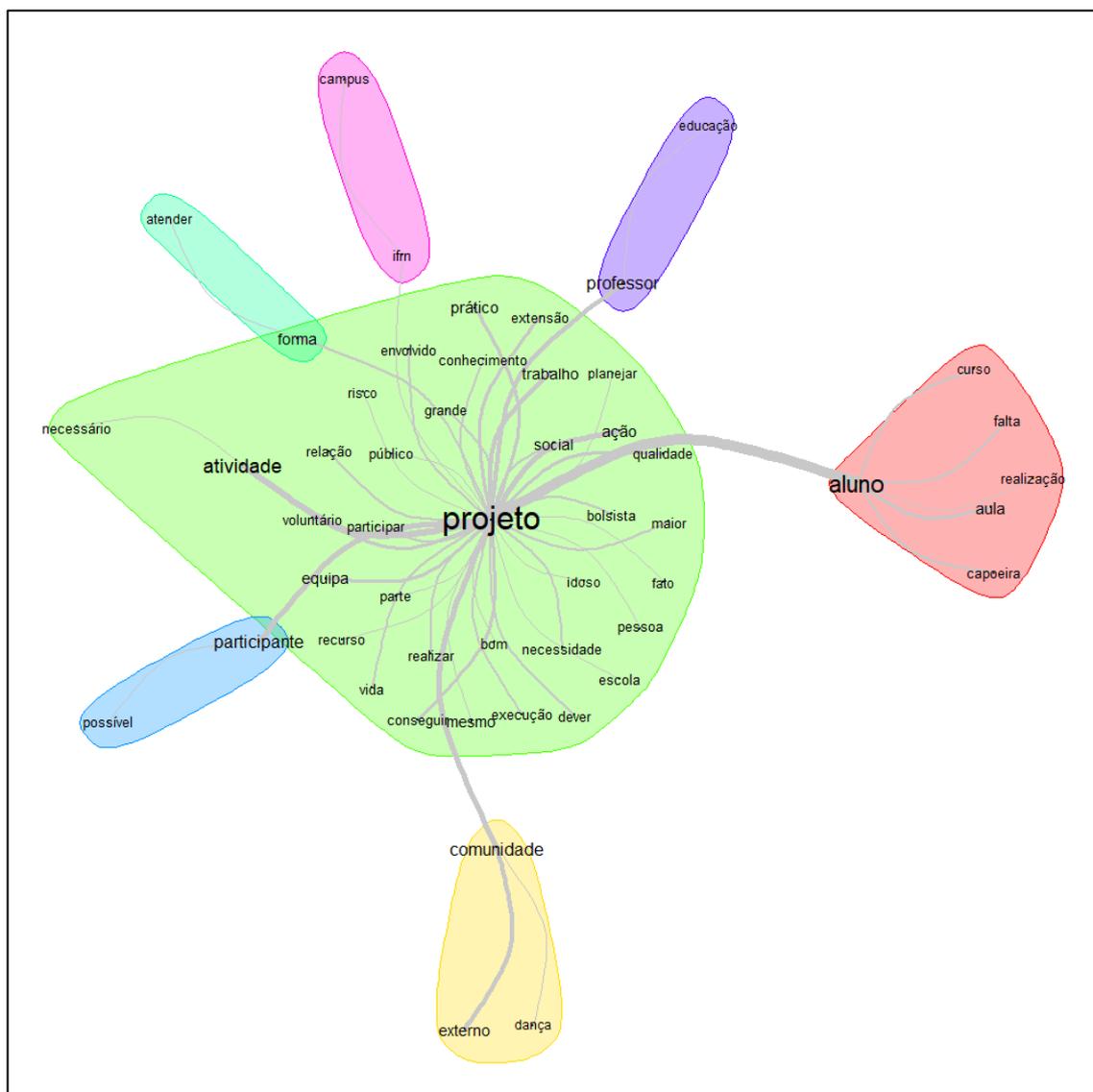


Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Para elaboração da Figura 2, foram selecionadas as palavras que foram citadas pelo menos 10 vezes. Dessa forma, percebe-se o início da rede pela palavra “projeto”, gerando ramificações por “aluno”, “professor”, “IFRN”, “Comunidade”, “participante”. No ramo “aluno”,

observa-se a apresentação de termos como “curso”, “falta”, “realização”, “aula” e “capoeira”. Salienta-se aqui uma limitação referente a esta última palavra. Uma das lições aprendidas analisadas utilizou por demais a palavra capoeira, o que pode ter enviesado, em parte, este constructo.

**Figura 2** - Análise de Coocorrência de Palavras - Projetos de extensão do IFRN na área esportiva



**Fonte:** Dados da Pesquisa (2019).

Exemplos das lições que foram indicadas e contribuíram para a formação da coocorrência de palavras como apresentado a seguir:

- “Sentiu-se com o andamento do projeto a necessidade de melhor qualificação da ação social, pois alguns alunos tinham dificuldades de vir para o projeto pois não tinham dinheiro para

a passagem de ônibus ou vinham para o treinamento sem se alimentar”;

- “É importante realizar em mais ocasiões ao longo do ano um curso introdutório para alunos que vão sendo agregados pelo projeto durante o decorrer do tempo. Tais alunos devem aprender regras básicas e também os sistemas de notação para melhor acompanhar o projeto”;
- “O contato com a comunidade foi de grande conhecimento e desenvolvimento para nossos alunos e a própria comunidade”;
- “É preciso ampliar a participação dos alunos público interno buscando a interação com alunos da comunidade público externo. Talvez na modalidade de projeto misto Desta forma atendemos a comunidade e oficialmente buscamos a integração IFRN comunidade”.

Na ramificação “**comunidade**”, as palavras que se destacam são “externo” e “dança”. O “**IFRN**”, por sua vez, está ligado a palavra “campus”. A palavra “Professor” está ligada diretamente a “educação”. Por fim, dentre os ramos que se destacam na figura, verifica-se o termo “**participante**” que dá origem a palavras como “possível”.

Contudo, a maior quantidade de termos, incluindo praticamente todos os verbos da amostra, estão relacionados diretamente a palavra “**projeto**” como, por exemplo: “voluntário”, “planejar”, “recurso”, “forma”, “escola”. Isso pode indicar que, ao planejar o projeto, o indivíduo precisa procurar manter alternativas para caso o que tenha sido planejado não seja possível executar. Além disso, destaca a relevância para ações efetivas que tenham impacto no contexto da comunidade. Seguem alguns exemplos:

- “Quanto mais próximo territorialmente o **projeto** for executado dos **participantes** externos, maior

será a chance de sucesso. Indicando a que sempre que **possível** a realização ocorra em um ambiente da comunidade, por exemplo a escola do bairro atendido”;

- “Um problema que enfrentamos foi o fato de o público beneficiado do projeto não poder utilizar o transporte do IFRN. Então, para algumas atividades que gostaríamos de levar o grupo de **dança da comunidade**, não pudemos”;
- “Nesse sentido a lição que aprendemos com a execução do projeto foi a de que as ações institucionais comunitárias têm um alcance além do esperado, pelo fato de abranger várias necessidades coletivas do público interno e externo que fazem parte das ações. O envolvimento de todas as pessoas da comunidade contribui para que a qualidade educacional institucional tenha um alcance social ampliado de modo que a identidade do IFRN Campus Zona Norte seja cada vez mais forte no entorno do campus e na região”;
- “Atuar mais efetivamente na comunicação das atividades envolvidas no projeto para a comunidade externa ter um conhecimento maior das atividades do projeto”.

É visível também a preocupação dos coordenadores dos projetos com certos stakeholders do processo. As principais ramificações destacam este fator. É possível inferir que existe uma preocupação em atender alunos, professores e comunidades. Além disso, inserido na própria base de “projeto”, existem outros stakeholders, como idosos, bolsistas, o voluntário, as equipes.

O instituto analisado tem como público-alvo em sua maioria jovens, e os projetos de extensão são voltados para esse fim. Entretanto, a instituição possui campi espalhados pelo Estado, e existe uma interação natural com a comunidade da região onde um campus é instalado. Portanto,

também existem práticas para idosos, como destacado no estudo de Martins e Gonçalves (2018) com projetos de extensão universitários. Nestes, destacam-se a diversidade entre os projetos das estruturas e modalidades disponíveis. A partir das lições aprendidas analisadas, também é plausível de nota a interação destes idosos com a comunidade acadêmica, como é destacado na seguinte lição aprendida:

- “Conseguiu-se os resultados esperados em nosso objetivo pois foi notória a melhoria na qualidade de vida dos idosos participantes [...]. Foi possível perceber a partir do contato com cada idoso que o projeto está de fato melhorando a qualidade de vida por meio da prática de atividades físicas e da promoção do diálogo por meio das rodas de conversas. Também não só os idosos são beneficiados com essas ações do projeto, mas os professores e os alunos envolvidos foram beneficiados por tratar de um projeto que possibilita a troca de experiências entre os jovens e os idosos, possibilitando que os idosos se sentissem menos sozinhos e mais felizes por estarem fazendo algo diferente da rotina. Esperamos que futuramente projetos como esses, voltados para idosos, o público da população que se encontra em vulnerabilidade social, possa ser desenvolvido para contribuir ainda mais com a melhoria do bem-estar dos idosos com ações diversificadas”.

Percebe-se, como destacado também em Gadea e Jacobs (2016), a interação social entre tais agentes, a partir da “troca de experiências entre os jovens e os idosos”, o que se torna também uma questão pedagógica para os estudantes, pois eles aprendem a sociabilidade e adquirem conhecimento.

Ademais, outros termos se destacam, tais como “qualidade”, “conhecimento”, “vida”,

“necessário”, dentre outros aspectos. Estas palavras também demonstram as principais preocupações que os coordenadores possuem, como, possivelmente, a promoção da qualidade do projeto, propiciar conhecimento a partir do esporte e melhorar a qualidade de vida das pessoas.

Diante dos resultados apresentados e considerando o objetivo da pesquisa, não são apresentados os resultados dos projetos na visão pedagógica ou o que os projetos podem auxiliar os discentes a desenvolver esta relação. O trabalho de Metzner *et al* (2017) apresenta as experiências dos alunos na visão dos professores. O que não é visto, obviamente, nas lições aprendidas nestes projetos analisados. Tal lacuna pode se tornar um objetivo de pesquisa futura. Entretanto, parte-se do pressuposto de que a interação dos alunos participantes com a comunidade e até mesmo com os professores pode ser um indicativo de que há uma melhora pedagógica para os coordenadores. O destaque da palavra “conhecimento” também reflete esta suposição.

## 5 Considerações finais

O estudo em questão apresenta uma análise sobre lições aprendidas de projetos esportivos realizados por uma instituição federal de ensino. A partir dos resultados, fica evidente que existe uma falta de percepção clara sobre o que é uma lição aprendida, bem como o conhecimento sobre as áreas do PMBOK®. Uma lição aprendida deve se ater a uma percepção do coordenador acerca do seu projeto, visando uma replicação de algum fator ou até da totalidade do projeto no futuro, tanto pelo próprio coordenador, quanto por um terceiro. Assim, é necessário que este coordenador entenda corretamente esta definição e possa relatar sua experiência da melhor forma possível.

Quanto as áreas do PMBOK®, também existe uma parcela de equívocos, conforme análise dos autores desta pesquisa. A instituição precisa estabelecer uma política de treinamentos contínuos para novos coordenadores ou para aqueles que ainda possuem dúvidas quanto ao preenchimento destes relatórios.

Deste modo, no sentido de permitir melhor gerenciamento dos projetos, a instituição pode adotar mudanças no processo de inclusão, condução e finalização de projetos como: permitir o acesso antecipado e obrigatório por parte do coordenador proponente às lições aprendidas em projetos de sua área de atuação, no caso em estudo, à área esportiva, antes do início do projeto; inclusão da área de gerenciamento de integração no sistema SUAP, permitindo o acompanhamento mais amplo do projeto; criar padrões/modelos de lições aprendidas por área possibilitando que, ao encerrar o projeto, o coordenador analise o que é efetivamente uma lição aprendida, tornando sua contribuição relevante para elaboração de novos projetos.

De forma inicial, os coordenadores dos projetos esportivos se preocupam mais com as áreas de Qualidade, Recursos Humanos e Partes Interessadas. Isso leva a crer que há uma ênfase em desenvolver ações de qualidade, bem como a importância da articulação de atividades junto aos *stakeholders* dos projetos.

Ademais, de acordo com as palavras que mais se destacam, também foi possível visualizar que as maiores preocupações dos mesmos são com alunos, professores e a comunidade. Os projetos em si são voltados para o público interno e externo e, em alguns casos, existem a integração entre ambos. Para melhorar a qualidade e o atendimento ao público, as lições apresentadas são de fundamental importância para a continuidade e desenvolvimento de novas atividades.

Este estudo contribui para a escassa literatura de gestão de projetos esportivos, principalmente relacionados ao uso dos esportes na educação básica. As lições aprendidas com esses projetos de extensão podem facilitar a continuação dos mesmos, como também a promoção de outros derivados ou baseados. Além disso, o estudo das áreas de gerenciamento do PMBOK® para projetos esportivos pode auxiliar na identificação exata das lições aprendidas, visto que os resultados desta pesquisa demonstraram que existe contradições sobre o que efetivamente é uma lição aprendida ou apenas um relato pessoal/narrativa sobre acontecimentos.

Como fatores limitantes para a realização desta pesquisa destaca-se o tempo que a instituição demorou para entregar as informações solicitadas, mesmo que com a presença de servidores da instituição entre os autores da pesquisa. Isso ocorreu pela necessidade de seguir os trâmites burocráticos para obtenção dos dados. Outra questão limitante é a quantidade de campi que a instituição possui, 22, o que prejudicou a busca pela contextualização da realidade de cada projeto, informação que traria resultados diferentes dos que estão aqui apresentados.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas, considerando realizar entrevistas com os coordenadores e participantes de projetos esportivos, visando identificar quais são os pontos comuns de lições aprendidas entre os dois grupos e a melhora dos projetos. Além disso, é necessário identificar os principais resultados dos projetos esportivos, assim como também sua inserção na comunidade e a eventual mudança que o projeto pode trazer. Uma terceira sugestão é apresentar resultados divididos por campi, considerando a realidade daquela região na implementação dos projetos e a análise de seus resultados. Por fim, sugere-se a criação de um formulário para as

respostas que devem ser colocadas em cada área de gerenciamento do PMBOK®, considerando a singularidade de projetos da área esportiva.

### Agradecimentos

Agradecemos ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte - IFRN, por disponibilizar os dados para esta pesquisa.

Os autores desta pesquisa agradecem ao periódico “Revista Gestão e Projetos” a oportunidade de publicar o resultado de nossos estudos. Agradecemos as contribuições e observações recebidas pelos avaliadores do periódico, pois foram significativas para melhoria da qualidade deste artigo, adequando-o aos padrões da revista e ao mais elevado nível de rigor científico.

### Referências

- Arnold, R., & Sarkar, M. (2015). Preparing athletes and teams for the Olympic Games: Experiences and lessons learned from the world's best sport psychologists. *International Journal of Sport and Exercise Psychology*, 13(1), 4-20. DOI: 10.1080/1612197X.2014.932827
- Avila, E. B. (2018). Center of Physical Education Admiral Adalberto Nunes and the legacy in the Olympic Games" Rio2016". *Journal of Human Sport and Exercise*, 13, S46-S52. DOI: 10.14198/jhse.2018.13.Proc1.05
- Bailey, R. (2006). Physical education and sport in schools: A review of benefits and outcomes. *Journal of school health*, 76(8), 397-401. DOI: 10.1111/j.1746-1561.2006.00132.x
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bracht, V., & Almeida, F. Q. (2003). A política de esporte escolar no Brasil: a pseudovalorização da educação física. *Revista brasileira de ciências do esporte*, 24(3), 87-101.
- Chaves, M. S., Araújo, C. D., Teixeira, L., Rosa, D., Júnior, I., & Nogueira, C. (2016). A new approach to managing Lessons Learned in PMBoK process groups: the Ballistic 2.0 Model. *International journal of information systems and project management*, 4(1), 27-45. DOI: 10.12821/ijispm040102
- Costa, J. M. (2015). esporte escolar no Brasil: contradições e possibilidades. *Kinesis*, 33(1), 71-86. DOI: 10.5902/2316546418228
- Duffield, S., & Whitty, S. J. (2015). Developing a systemic lessons learned knowledge model for organisational learning through projects. *International journal of project management*, 33(2), 311-324. DOI: 10.1016/j.ijproman.2014.07.004
- Fartes, V., & Santos, A. P. Q. O. (2011). Saberes, identidades, autonomia na cultura docente da educação profissional e tecnológica. *Cadernos de Pesquisa*, 41(143), 376-401. DOI: 10.1590/S0100-15742011000200004
- Gadea, L. C., & Jacobs, J. M. (2016). Using parkour for teaching personal and social responsibility: implications for practitioners. *Journal of Physical Education, Recreation & Dance*, 87(8), 56-58. DOI: 10.1080/07303084.2016.1217127
- Gayles, J. G., & Hu, S. (2009). The influence of student engagement and sport participation on college outcomes among division I student athletes. *The Journal of Higher Education*, 80(3), 315-333. DOI: 10.1080/00221546.2009.11779015
- Gerhardt, T. E.; & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Guzzo, C., Maccari, E. A., & Piscopo, M. R. (2012). Sistematização de um modelo de lições aprendidas em projetos como contribuição à aprendizagem organizacional. *Gestão & Planejamento-G&P*, 13(3), 578-593.
- Guzzo, C. H., Maccari, E. A., & Quoniam, L. (2014). Indicadores da produção científica sobre lições aprendidas em gestão de projetos. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(2), 05-24. DOI: 10.20397/2177-6652/2014.v14i2.695
- Hwang, S., Feltz, D. L., Kietzmann, L. A., & Diemer, M. A. (2016). Sport involvement and educational outcomes of high school students: A longitudinal study. *Youth & Society*, 48(6), 763-785. DOI: 10.1177/0044118X13513479
- Keeley, T. J., & Fox, K. R. (2009). The impact of physical activity and fitness on academic achievement and cognitive performance in children. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 2(2), 198-214. DOI: 10.1080/17509840903233822
- Lima, G. P., Camilo, R. D., & Carvalho, R. B. (2018). Lições Aprendidas Baseadas em Mudanças em Projetos e seus Impactos na Aprendizagem Organizacional: Survey com Gerentes de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 9(3). DOI: 10.5585/GeP.v9i3.10942
- Lyras, A., & Peachey, J. W. (2011). Integrating sport-for-development theory and praxis. *Sport Management*

- Review*, 14(4), 311-326. DOI: 10.1016/j.smr.2011.05.006
- alunos do Instituto Federal do Norte de Minas Gerais. *Licere*, 21(1), 267-291.
- Maciel, T. B. (2013). *A Educação Física e os esportes nos Institutos Federais em Educação, Ciência e Tecnologia: debatendo os rumos da formação dos estudantes*. Dissertação de mestrado, Universidade do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. Disponível: [http://www.ppph.com.br/wp-content/uploads/2014/01/D\\_thiagobarretomaciel.pdf](http://www.ppph.com.br/wp-content/uploads/2014/01/D_thiagobarretomaciel.pdf)
- Silva, S. S., & Neira, M. G. (2016). Educação física escolar versus projeto social esportivo: quando os donos da casa perdem o jogo. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 36, S324-S337.
- Martins, V. F., & Gonçalves, A. K. (2018). O trabalho com o idoso: organização didático-pedagógica dos projetos de extensão universitária do curso de Educação Física. *Revista Kairós: Gerontologia*, 21(1), 293-315. DOI: 10.23925/2176-901X.2018v21i1p293-315
- Silva, R. R., Teixeira, M. R. S., & Rodrigues, F. T. R. L. (2016). Uma análise da gestão de projetos de extensão de uma Instituição Federal de ensino. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(3), 150-171. DOI: 10.7769/gesec.7i3.502
- Matsudo, S., Matsudo, V., Araujo, T., Andrade, D., Oliveira, L., Santos, M., & Silva, L. (2008). Do diagnóstico à ação: a experiência do Programa Agita São Paulo na promoção do estilo de vida ativo. *Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde*, 13(3), 178-184. DOI: 10.12820/rbafs.v.13n3p178-184
- Sørensen, M., & Kahrs, N. (2006). Integration of disability sport in the Norwegian sport organizations: Lessons learned. *Adapted Physical Activity Quarterly*, 23(2), 184-202. DOI: 10.1123/apaq.23.2.184
- Metzner, A. C., Ferreira, H. J., Nunes, H. F. P., So, M. R., & Drigo, A. J. (2017). Contribuição da Educação Física para o Ensino Médio: estudo a partir da prática docente de professores de Institutos Federais. *Motrivivência*, 29(52), 106-123. DOI: 10.5007/2175-8042.2017v29n52p106
- Spaaij, R. (2012). Building social and cultural capital among young people in disadvantaged communities: Lessons from a Brazilian sport-based intervention program. *Sport, Education and Society*, 17(1), 77-95. DOI: 10.1080/13573322.2011.607913
- Minayo, M. C. S. (2007). *O desafio do conhecimento*. Pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: HUCITEC.
- Vargas, R. V. (2009). Lições aprendidas. Recuperado em 16 de junho, 2019, de <https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/lessonslearned/>
- Muñoz-Bullón, F., Sanchez-Bueno, M. J., & Vos-Saz, A. (2017). The influence of sports participation on academic performance among students in higher education. *Sport Management Review*, 20(4), 365-378. DOI: 10.1016/j.smr.2016.10.006
- Peserico, C. S., Kravchychyn, C., & de Oliveira, A. A. B. (2015). Análise da relação entre esporte e desempenho escolar: um estudo de caso. *Pensar a Prática*, 18(2), 260-277. DOI: 10.5216/rpp.v18i2.27965
- PMI - Project Management Institute. (2017). *Um Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBOK) (6a Edição)*. Newton Square, Pensilvânia: Project Management Institute, Inc.
- Ribeiro, E. H. C. *et al.* (2015). Intervenção de grupos de educação em saúde para a promoção da atividade física para usuários do Sistema único de Saúde. In Florindo, A. A.; Andrade, D. R (Org.). *Experiências de promoção da atividade física na estratégia de saúde da família* (pp. 91-110). São Paulo: SBAFS.
- Rosa, D. V., Chaves, M. S., Oliveira, M., & Pedron, C. (2016). Target: a collaborative model based on social media to support the management of lessons learned in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 654-681. DOI: 10.1108/IJMPB-12-2015-0120
- Santos, R. F. D., & Silva, C. L. D. (2018). Os significados dos projetos de esporte e lazer para