



**Estudo sobre Modelos de Desenvolvimento
de Federações Desportivas no Estado do Pará - Brasil**

*Dissertação apresentada às provas de
Doutoramento no Ramo de Ciência do Desporto
nos termos do Decreto-Lei n.º 216/92, de 13 de
Outubro*

Autor

Christian Pinheiro da Costa

Orientadores:

Prof. Doutor José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes

Prof. Doutor Lamartine Pereira da Costa

Porto, 2010

Costa, C. P. (2010). *Estudo sobre Modelos de Desenvolvimento de Federações Desportivas no Estado do Pará - Brasil*. Porto: C. P. da Costa. Dissertação de Doutoramento apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: GESTÃO DESPORTIVA, DESENVOLVIMENTO, MERCADO, PROFISSIONALIZAÇÃO, FEDERAÇÃO, BENCHMARKING

Aos meus pais, José (in memorian) e Ruth,
gestores dedicados de uma família maravilhosa,
pelos esforços, renúncias e sacrifícios imensuráveis,
sempre na perspectiva de garantirem o futuro de seus filhos.

O ato de agradecer é sempre sublime, pelo gesto do reconhecimento de não sermos capazes de fazermos nada sozinhos, mas também é sempre um momento delicado, em função da possibilidade de omissões involuntárias.

Este trabalho foi possível graças aos incentivos recebidos ao longo da minha vida acadêmica e desportiva, sendo árdua a tarefa de registrar alguns que, eventualmente, possam ser considerados como os mais importantes.

Para representarem todos os que foram pessoas certas, que encontrei nos lugares certos, em momentos certos, agradeço:

- Ao Professor Doutor Jorge Olímpio Bento, presidente do Conselho Diretivo da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, referência de gestor obstinado em defesa do desporto, focado em superar adversidades e transformar realidades, sempre presente nos momentos de dúvidas e inseguranças;
- Ao Professor Doutor Lamartine Pereira da Costa, que ilumina meu caminho desde o Mestrado na Universidade Gama Filho, pela oportunidade de encontrar uma trilha, a princípio, tão inacessível e depositar sua confiança na execução deste trabalho;
- Ao Professor Doutor José Pedro Sarmiento, Chefe do Gabinete de Gestão da FADEUP, não apenas meu orientador neste doutorado, mas além de conselheiro e amigo, o porto seguro de todas as horas nas tormentas desta viagem feita no sentido inverso dos grandes navegadores portugueses, mas também em busca de novos horizontes;
- A Professora Doutora Maria José Carvalho, o charme feminino no Gabinete de Gestão, sempre cordial e atenciosa, representando tantos professores e amigos, portugueses e brasileiros, sempre dispostos a colaborar, que encontrei na Universidade do Porto;

- Ao ex- Presidente da Confederação Brasileira de Voleibol e atual Presidente do Comitê Olímpico Brasileiro, Carlos Arthur Nuzman, não apenas pela transformação do voleibol brasileiro e por representar uma referência aos gestores desportivos brasileiros, como também pela inspiração e pela contribuição específica para este trabalho;
- Ao ex-reitor da Universidade Federal do Pará, Professor Doutor Cristóvam Wanderley Picanço Diniz, incansável batalhador pela qualificação acadêmica na Amazônia, representando uma legião de servidores da Universidade Federal do Pará, por proporcionarem os meios para a missão de estudar questões relacionadas com a gestão desportiva paraense;
- Aos Presidentes de Federações, gestores desportivos sacrificados devido as condições estruturais adversas, mas colaboradores irrestritos, pela atenção recebida e conhecimentos transmitidos nas entrevistas;
- Aos gestores Antonio Carlos Trindade de Moraes, na Educação, Fernando Araújo Nascimento, na Comunicação, Guilherme Imbiriba Guerreiro Filho, no Jornalismo, Hiroshi Yamada, no Comércio, José Ângelo Souza de Miranda, no Poder Público e Ricardo Gluck Paul, no Marketing, representando TODOS os demais gestores e profissionais das áreas de convergência do desporto, pública e privada, com quem dividi e/ou continuo dividindo, cada qual a sua maneira, ansiedades e dúvidas sobre o futuro esportivo no Pará;
- Ao Serginaldo William Lima da Fonseca, como Atleta, e ao Hugo José de Magalhães Montenegro, como Árbitro, representando TODOS os demais amigos e parceiros com quem partilhei, e/ou continuo partilhando, poucas frustrações e muitas alegrias proporcionadas pelo desporto;

E agradeço também ao Leonel Monteiro e a Jaqueline Castro, insuperáveis na dedicação e amizade, que garantiram o suporte logístico necessário para a minha serenidade e concentração na conclusão deste trabalho.

ÍNDICE GERAL

Conteúdo

ÍNDICE DE FIGURAS	x
ÍNDICE DE QUADROS	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE ANEXOS	xiv
Resumo	xv
Abstract.....	xvii
Resumé	xix
ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS	xxi
INTRODUÇÃO.....	1
Importância do Estudo.....	11
Delimitação do Objeto e Âmbito da Investigação	14
Apresentação do problema	17
Objetivos.....	19
Estrutura e Organização do Trabalho	21
Capítulo I - Procedimentos Metodológicos	23
1. Processo de Recolha de Informação	30
1.1. Questionário e Entrevista semi-estruturada.....	31
1.1.1. Construção e Validação do Guião	32
1.2. Definição do Grupo de Estudos	33
1.2.1 Federações Participantes.....	34
1.3. Levantamento de Dados	35
1.3.1 Aplicação dos Instrumentos de Pesquisa.....	36
2. Processo de Análise	38
2.1. Constituição do <i>Corpus</i>	38
2.2. Procedimento Analítico.....	38
2.2.1. Análise de Conteúdo.....	39
2.2.1.1. Do tipo confirmatório	39
2.2.2. Sistema Categorical.....	39
2.2.2.1. Grupos com Caracteres Comuns.....	41
2.2.3. Unidades de Registro e de Contexto.....	41
2.2.4. Unidade de Enumeração	42
2.2.5. Fidelidade e Validade	43
2.3. Definição e Justificativa das Categorias.....	44
2.3.1. Enquadramento Teórico e Perguntas do Instrumento.....	45
Capítulo II - Contextualização Ambiental.....	59
1. Reflexões sobre o cotidiano do Desporto	61
2. O Vôlei e a Gestão Esportiva	69
2.1. Pré-história do Vôlei	72
2.2. O Vôlei cresce pelo mundo	75
2.2.1. O Vôlei cresce pelo Brasil	79
2.3. O Vôlei brasileiro após 1975.....	81
2.3.1. A Gestão Carlos Nuzman	83
2.3.2. A Gestão Ary Graça Filho	94
3. Por Dentro do Desporto Paraense.....	96

3.1.	Panorama Geral	97
3.2.	Gestão e Profissionalização.....	98
3.2.1.	No eixo do Poder Público:.....	99
3.2.2.	No eixo dos investimentos privados:.....	101
3.2.3.	No eixo do meio acadêmico	103
3.2.4.	No eixo da Comunicação Social.....	105
3.3.	O Troféu Romulo Maiorana	107
3.3.1.	Modelo Original de Premiação.....	110
3.3.2.	Evolução para o Modelo Atual.....	112
Capítulo III - Campo Teórico de Análise		117
1.	Percepções sobre o Desporto	119
1.1.	Abordagem conceitual.....	120
1.2.	Progressão na Linha do Tempo	127
1.2.1.	Antecedentes do Desporto	127
1.2.2.	Desporto Moderno.....	132
1.2.3.	Desporto Contemporâneo	136
1.3.	Configurações de Transformações Recentes.....	139
1.3.1.	Globalização	141
1.3.1.1.	Espetacularização.....	145
1.3.1.2.	Mediatização.....	151
1.3.2.	Mercantilização	156
1.3.2.1.	Conflito de Valores	161
1.3.3.	Processo de Profissionalização	167
1.3.3.1.	Desporto como Negócio	176
1.3.4.	Indústria do Desporto	186
1.3.4.1.	Segmentação do Mercado Esportivo	193
1.4.	Desenvolvimento do Desporto	200
1.4.1.	Instrumento de Desenvolvimento.....	202
1.4.1.1.	Instrumento de Desenvolvimento Sustentável.....	203
1.4.1.2.	Instrumento de Desenvolvimento Humano	205
1.5.	Política Desportiva	209
1.5.1.	Nível Desportivo	212
1.5.2.	Situação Desportiva.....	215
1.5.3.	Fatores de Desenvolvimento	218
2.	Organização, Administração e Gestão.....	221
2.1.	Evolução do Processo Organizacional	223
2.1.1.	Organização e Administração.....	232
2.1.2.	Administração e Gestão.....	234
2.2.	Gestão Esportiva	237
2.2.1.	Área de Intervenção.....	240
2.2.2.	Disciplina Acadêmica.....	249
2.2.3.	O Gestor Esportivo	256
2.2.3.1.	Dirigente x Gestor Esportivo	257
2.2.3.2.	Perfil e Competências	259
2.2.3.3.	Áreas de Atuação	265
2.2.4.	Instituições Gestoras do Desporto	267
2.2.4.1.	Crise de Identidade das Entidades Esportivas	269
3.	Instrumentos Essenciais na Gestão Esportiva	271

3.1.	Planejamento	272
3.1.1.	Estratégia e Planejamento.....	274
3.1.2.	Planejamento e Gestão Esportiva	275
3.2.	Marketing	277
3.2.1.	Evolução do Marketing Esportivo	279
3.2.1.1.	Produto Esportivo	291
3.2.1.2.	Consumidor Esportivo	301
3.2.1.3.	Marketing de Emboscada.....	305
3.2.2.	Plano de Marketing Esportivo	309
3.3.	Patrocínio	312
3.3.1.	Ativação do Patrocínio	319
4.	Modelo de Gestão da CBV.....	321
4.1.	A Estratégia Empresarial.....	324
4.2.	As Relações Mercadológicas	326
4.3.	Os Marcos Estratégicos	328
4.4.	Conceitos e Pilares	329
4.5.	A Estrutura Interna	331
4.5.1.	Ferramentas de Gestão.....	333
4.6.	As Unidades Estratégicas de Negócios	337
	Capítulo IV - Tarefa Descritiva e Interpretativa.....	339
1.	Do Questionário.....	342
2.	Do Roteiro de Entrevistas.....	363
	Conclusões e Considerações Finais	431
	Bibliografia.....	447
	Anexos.....	xxv

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa do Brasil, com regiões geográficas e Estados (IBGE, 2008).....	14
Figura 2. Mapa do Pará, com principais rios e cidades (PARATUR, 2010).....	15
Figura 3. Etapas preliminares de estudo	26
Figura 4. Processo de Análise de Conteúdo (Bardin, 1997).....	29
Figura 5. Primeiros “jogadores”	72
Figura 6. Quadra de Punhobol.....	74
Figura 7. Jogo de vôlei em uma praça antiga	76
Figura 9. Participantes da reunião de fundação da FIVB	77
Figura 8. O vôlei na mídia	77
Figura 10. Vôlei ganhando espaço na praia.....	78
Figura 11. William Morgan.....	78
Figura 12. Sami Mehlinisky e Carlos Nuzman com um amigo, no Japão, em 1964.....	80
Figura 13. Sorteio dos grupos do Mundial Juvenil,.....	85
Figura 14. Bernard e o “Jornada nas Estrelas”	88
Figura 15. Carta de Recomendações	99
Figura 16. Evolução do desing do TRM	112
Figura 17. Anel para o "Atleta do Ano".	116
Figura 18. Duelos de "esgrima" no Egito	129
Figura 19. Cerimônia de premiação dos Jogos Olímpicos, cerca de 600 DC	130
Figura 20. Reunião do Comitê Olímpico, em 1896.....	134
Figura 21. Swoosh (Símbolo da Nike)	189
Figura 22. Evolução das logos da Nike	191
Figura 23. Tipos de Culturas de Charles Handy (Teixeira, 2005).....	227
Figura 24. Estrutura organizacional inicial de Mintzberg	230
Figura 25. Capa do Diagnóstico	250
Figura 26. Marketing no Paraíso	277
Figura 27. Ciclo de Vida de um produto (Pitts & Stotlar, 2002).....	299
Figura 28. Fases Evolutivas do Envolvimento Financeiro	315
Figura29: Nos círculos, Nuzman em pé e Ary agachado, ...	328
Figura 30. O comportamento motivado dos indivíduos (Godoy, 2009).....	334

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro. 1 – Relação de Federações e seus Presidentes	34
Quadro. 2 - Agenda de realização das entrevistas	37
Quadro. 3 – O PIB do Brasil e o PIB do desporto brasileiro.....	196
Quadro. 4 - Segmentação da Indústria do Desporto	197
Quadro. 5 – Fatores de Desenvolvimento Desportivo.....	219
Quadro. 6 – O processo administrativo.....	236
Quadro. 7 - CATEGORIA 1: DESPORTO	364
Quadro. 8 - Sub-Categoria A1: Contextualização	366
Quadro. 9 - Sub-Categoria B1: Globalização: Espetacularização.....	369
Quadro. 10 - Sub-Categoria B1: Globalização / Mdiatização.....	371
Quadro. 11 - Sub-Categoria C1: Mercantilização / 1.2.....	373
Quadro. 12 - Sub-Categoria C1: Mercantilização / 2.2.....	375
Quadro. 13 - Sub-Categoria D1: Processo de Profissionalização / 1.3.....	378
Quadro. 14 - Sub-Categoria D1: Processo de Profissionalização / 2.3.....	380
Quadro. 15 - Sub-Categoria D1: Processo de Profissionalização / 3.3.....	382
Quadro. 16 - Sub-Categoria E1: Inclusão Social.....	384
Quadro. 17 - CATEGORIA 2: Organização, Administração e Gestão.....	386
Quadro. 18 - Sub-Categoria A2: Evolução do Processo Organizacional.....	387
Quadro. 19 - Sub-Categoria B2: Gestão Esportiva 1.2	389
Quadro. 20 - Sub-Categoria B2: Gestão Esportiva / 2.2	391
Quadro. 21 - CATEGORIA 3: Desenvolvimento do Desporto	394
Quadro. 22 - Sub-Categoria A3: Conceito de Desenvolvimento	396
Quadro. 23 - Sub-Categoria B3: Fatores de Desenvolvimento.....	399
Quadro. 24 - CATEGORIA 4: Planejamento Estratégico	401
Quadro. 25 - Sub-Categoria A4: Como Ferramenta de Gestão.....	403
Quadro. 26 - Sub-Categoria B4: Planejamento na Gestão Esportiva 1/2	405
Quadro. 27 - Sub-Categoria B4: Planejamento na Gestão Esportiva 2/2	408
Quadro. 28 - CATEGORIA 6: O Marketing e o Desporto.....	410
Quadro. 29 - Sub-Categoria A5: O Marketing do Desporto.....	412
Quadro. 30 - Sub-Categoria B5: O Marketing a Serviço do Desporto	414
Quadro. 31 – CATEGORIA 6: Instituições Gestoras do Desporto	418
Quadro. 32 - Sub-Categoria A6: Crise de Identidade das Federações Esportivas / 1.3.....	420
Quadro. 33 - Sub-Categoria A6: Crise de Identidade das Federações Esportivas / 2.3.....	422
Quadro. 34 - Sub-Categoria A6: Crise de Identidade das Federações Esportivas / 3.3.....	424
Quadro. 35 - Sub-Categoria B6: Modelo de Gestão da CBV / 1.2	426
Quadro. 36 - Sub-Categoria B6: Modelo de Gestão da CBV / 2.2	428

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico. 1 - Preferência dos brasileiros por modalidades esportivas.....	17
Gráfico. 2 - Brasil em Olimpíadas e Mundiais (Masculino)	81
Gráfico. 3 – Brasil em Olimpíadas e Mundiais (Feminino)	95
Gráfico. 4 – Nível Desportivo.....	214
Gráfico. 5 – Faixa Etária e Gênero.....	342
Gráfico. 6 – Estado Civil e Escolaridade	345
Gráfico. 7 – Formação de Nível Superior e Ocupação Principal	347
Gráfico. 8 – Renda Mensal e Relação com Desporto	348
Gráfico. 9 –Tempo como Atleta e Motivação para Dirigir	350
Gráfico. 10 – Permanência no Cargo e Carga Horária Semanal de Trabalho	351
Gráfico. 11 – Experiência Anterior e Disponibilidade para Formação	352
Gráfico. 12 – Horário Dias Úteis e Horário Final de Semana p/ Capacitação	353
Gráfico. 13 – Temas + Importantes e Temas de Menor Interesse	354
Gráfico 14 – Maior Ocupação e Menor Ocupação do Tempo	355
Gráfico 15 – Local de Trabalho e Processo de Tomada de Decisão	357
Gráfico. 16 – Época de Planejamento e Frequência de Avaliação do Calend	358
Gráfico. 17 – Mídias mais Frequentes e Responsabilidade pela Mídia.....	359
Gráfico. 18 – Fontes de Receita e Vínculos dos Colaboradores	361
Gráfico. 19 – Dívidas do Ano Anterior	362
Gráfico. 20 – CATEGORIA 1: DESPORTO.....	365
Gráfico 21 – Sub-Categoria A1: Contextualização	367
Gráfico 22 – Sub-Categoria B1: Globalização / Espetacularização.....	370
Gráfico 23 – Sub-Categoria B1: Globalização / Midiatização	372
Gráfico 24 – Sub-Categoria C1: Mercantilização / 1.2	374
Gráfico 25 – Sub-Categoria C1: Mercantilização / 2.2	376
Gráfico 26 – Sub-Categoria D1: Processo de Profissionalização / 1.3.....	379
Gráfico 27 – Sub-Categoria D1: Processo de Profissionalização / 2.3.....	381
Gráfico 28 – Sub-Categoria D1: Processo de Profissionalização / 3.3.....	383
Gráfico 29 – Sub-Categoria E1: Inclusão Social	385
Gráfico 30 – CATEGORIA 2: Organização, Administração e Gestão	386
Gráfico 31 – Sub-Categoria A2: Evolução do Processo Organizacional	388
Gráfico 32 – Sub-Categoria B2: Gestão Esportiva / 1.2	390
Gráfico 33 – Sub-Categoria B2: Gestão Esportiva / 2.2	392
Gráfico 34 – CATEGORIA 3: Desenvolvimento do Desporto	395
Gráfico 35 – Sub-Categoria A3: Conceito de Desenvolvimento	397
Gráfico 36 – Sub-Categoria B3: Fatores de Desenvolvimento	400
Gráfico 37 – CATEGORIA 4: Planejamento Estratégico]	402
Gráfico 38 Sub-Categoria A4: Como Ferramenta de Gestão	404
Gráfico 39 - Sub-Categoria B4: Planejamento na Gestão Esportiva ½	406
Gráfico 40 - Sub-Categoria B4: Planejamento na Gestão Esportiva / 2.2	409
Gráfico 41 – CATEGORIA 5: O Marketing e o Desporto.....	411
Gráfico 42 – Sub-Categoria A5: O Marketing do Desporto	413
Gráfico 43 – Sub-Categoria B5: O Marketing a Serviço do Desporto.....	415
Gráfico 44 – CATEGORIA 6: Instituições Gestoras do Desporto	419
Gráfico 45 – Sub-Categoria A6: Crise de Identidade Fed Esportivas / 1.3.....	421

Gráfico 46 – Sub-Categoria A6: Crise de Identidade Fed Esportivas / 2.3.....	423
Gráfico 47 – Sub-Categoria A6: Crise de Identidade Fed Esportivas / 3.3.....	425
Gráfico 48 – Sub-Categoria B6: Modelo de Gestão da CBV / 1.2.....	427
Gráfico 49 – Sub-Categoria B6: Modelo de Gestão da CBV / 2.2.....	429

ÍNDICE DE ANEXOS

1.	Questionário:	XXVII
2.	Roteiro das Entrevistas	XXX

Resumo

Na grande aldeia global desta primeira década do século XXI, o desporto consolida a tendência de segmento estruturante na plurifacetada indústria do entretenimento, em que as tradicionais organizações desportivas baseadas no voluntarismo dos dirigentes cedem lugar a novas dinâmicas onde, não excluindo a generosidade dos idealistas do desporto, se procuram e se exigem novos níveis de desempenho, idênticos aos percebidos nos setores habitualmente conectados com a dinâmica do profissionalismo.

No contexto em que a qualificação e a dedicação são pré-requisitos essenciais na gestão esportiva, surge a realização deste estudo, organizado em uma Introdução, cinco Capítulos e a Bibliografia, além de Anexos.

No Pará, o desenvolvimento desportivo ainda está no estágio do romantismo, predominantemente amadorista, evidenciando reservas à admissão do profissionalismo, e questionamos até que ponto estratégias e lideranças com as mesmas características observadas no processo de transformação do voleibol brasileiro, podem provocar desenvolvimento desportivo equivalente, em cenários semelhantes, consideradas as suas realidades contextuais.

Então regredimos a 1975, quando inicia uma era de prosperidade no voleibol brasileiro, pela introdução de um método diferenciado de gestão esportiva, apoiado no tripé organização, qualificação e visibilidade, consolidado como modelo inovador, através de vitórias esportivas e geração de valor agregado.

Para estudarmos isto, elaboramos uma caracterização exaustiva do desporto no Pará (de mercado, de Federações e de dirigentes) e recorremos também a registros documentais que apresentam a ambientação e a evolução do voleibol brasileiro a partir do referido período, além de um depoimento exclusivo de Carlos Arthur Nuzman, principal articulador do inovador processo de gestão que levou o vôlei do Brasil a ser o melhor do mundo, há vários anos.

No procedimento analítico recorremos a modalidade de Análise de Conteúdo, pela transcrição das entrevistas aplicadas e interpretação dos dados resultantes, quando cruzamos os resultados evidenciados com as informações obtidas do “Enquadramento Contextual” e do “Campo Teórico de Análise”.

A análise do conjunto de informações coletadas nos permite constatar muitas semelhanças entre os ambientes de dificuldades e limitações do voleibol brasileiro de 1975 e o esporte paraense atual, até com paridades iniciais entre os perfis dos Presidentes das Federações e o de Nuzman, naquela época.

As principais diferenças estão nas estratégias de intervenção, das quais emerge a constatação da importância e necessidade de um gestor esportivo determinado e capaz para modificar uma situação desportiva desfavorável.

Neste ponto salientamos como a adoção de uma estratégia de benchmarking pelas Federações paraenses, utilizando a referência do modelo inicial de gestão esportiva elaborado por Nuzman na presidência da CBV, poderá produzir resultados satisfatórios, devido a semelhança de ambientes entre o cenário do voleibol brasileiro em 1975 e o atual estágio de desenvolvimento do esporte paraense, com as adaptações necessárias à realidade local.

Palavras-chave: GESTÃO DESPORTIVA, DESENVOLVIMENTO, MERCADO, PROFISSIONALIZAÇÃO, FEDERAÇÃO, BENCHMARKING

Abstract

In the great global community of this first decade of the 21st Century, the sport consolidates its tendency of structural segment in this multi-faceted industry of entertainment, where the traditional sports organizations based on the volunteerism of the managers give place to new dynamics where, not excluding the generosity of the sports' idealists, search and demand for themselves new development levels, identical to the ones noticed in the sectors commonly connected to the dynamic of the professionalism. In the context that the qualification and dedication are essential prerequisites in sports management, it is seen the realization of this study, organized in one Introduction, five Chapters and a Bibliography, as well as Annexes. In Pará, sports development is still in its romantic level, predominantly amateurish, making evident the restrictions to admit the professionalism, and we argue to which point strategies and leaderships with the same characteristics observed in the process of transformation of Brazilian volleyball, may cause an equivalent sports development, in similar scenarios, considering their contextual realities.

So then we regress to 1975, when it is initiated an era of prosperity in Brazilian volleyball, by the introduction of a differentiated method of sports management, supported on the tripod organization, qualification and visibility, consolidated as a innovative model, throughout sportive victories and generation of added value. In order to study that, we have elaborated an exhaustive characterization of the sport in Pará (of the market, Federations and managers) and have also searched for documental registers that offer the conditions and evolution of Brazilian volleyball from one particular period on, as well as an exclusive statement from Carlos Arthur Nuzman, main responsible for the innovative process of management that led Brazilian volleyball to be the best of the world many years ago.

In the analytical process we have used a form of Content Analysis, by the transcription of the applied interviews and interpretation of the obtained data, when we crossed the results evidenced with the information obtained on "Contextual Fitting" and "Theoretical Field of Analysis". The analysis of the group of information collected allows us to verify many similarities between the difficulties and limitations environment of Brazilian volleyball in 1975 and current sport in Pará, even with the initial resemblance between the profiles of the Federations' Presidents and Nuzman's, by that time. The main differences reside in the intervention strategies, from which emerges the confirmation of the importance and needs of a sports manager that is determined and capable of modifying an unfavorable sportive situation. And in this point we emphasize how the adoption of a benchmarking strategy by the Federations of Pará, using as reference the initial model of sports management elaborated by Nuzman in the presidency of CBV, respecting the needs for adaptations to local reality, may produce satisfactory results, due to the similarity of environments between the scenario of Brazilian volleyball in 1975 and the current stage of development of the sport in Pará.

Key-words: SPORTS MANAGEMENT, DEVELOPMENT, MARKET, PROFISSIONALIZATION, FEDERATION, BENCHMARKING

Resumé

Dans le grand village global de cette première décade du siècle XXI le sport afferme la disposition de segment structurant dans l'industrie plurifacetté de l'amusement, où les institutions sportifs traditionnelles fondées sur le volontarisme des directeurs laissent la place à neuves dynamiques où, en ayant présente la générosité des idéalistes du sport, on cherche et on demande des neufs niveaux de performance, semblables à ceux perçus dans les secteurs habituellement associés avec la dynamique du professionnalisme.

Dans un contexte où la qualification et le dévouement sont des conditions essentielles dans le management sportif, l'élaboration de cet étude apparaitre organisée dans une Introduction, cinq Chapitres et la Bibliographie, au – delà des Appendices.

Au Pará, chez Brésil, le développement sportif est encore dans un stade de romantisme, avec une prépondérance amatrice, en mettant en évidence des réserves au professionnalisme, et on se questionne si les stratégies et les directions avec les mêmes caractéristiques observées dans le procès de transformation du volleyball brésilien peuvent provoquer un développement sportif équivalent, dans situations pareilles, en regardant ses réalités contextuelles.

On va rebrousser à 1975, quand il commence une époque de prospérité dans le volleyball brésilien avec l'introduction d'une méthode différenciée de management sportif, soutenue sur le trépied d'organisation, qualification et visibilité, affermi comme un modèle innovateur, par le milieu de victoires sportifs et de formation de valeur assemblé.

Pour en étudier on a élaboré une caractérisation très complète du sport au Pará (de marché, des Fédérations et des directeurs) et on a utilisé aussi les informations documentaires qui présentent l'ambiance et l'évolution du volleyball brésilien depuis de ce période, au – delà d'un témoin exclusif de Carlos Arthur Nuzman, le principal articulateur du procès innovateur de management qui a apporté le volleyball du Brésil à être le meilleur du monde, depuis quelques années.

On a employé l'Analyse de Contenu pour soigner l'information, au milieu de la transcription des interviews et de leur interprétation, en croisant les résultats avec les informations du « Encadrement Contextuel » et du « Champ Théorique d'Analyse ».

L'analyse de l'ensemble de l'information obtenu nos permettre de constater beaucoup de similitudes parmi les ambiances de difficultés et limitations du volleyball brésilien de 1975 et du sport actuel du Pará, même avec des équivalences initiales parmi les aspects des présidents des Fédérations et celui de Nuzman, à l'époque.

Les principaux différences se trouvent dans les stratégies d'intervention, des lesquels se distingue la constatation de l'importance et le besoin d'un manager sportif déterminé et capable de changer une situation sportive pas favorable.

On met en évidence comme l'adoption d'une stratégie de benchmarking par les Fédérations du Pará, en employant la référence du modèle initial de management sportif de Nuzman dans la présidence de la CBV, pourrait produire des résultats favorables, dû la ressemblance d'ambiances entre le volleyball brésilien de 1975 et l'actuel stade de développement du sport du Pará, avec les adaptations nécessaires à réalité locale.

MOTS – CLÉ : MANAGEMENT SPORTIF, DÉVELOPPEMENT, MARCHÉ, PROFESSIONALISATION, FÉDÉRATION, BENCHMARKING.

ÍNDICE DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CBD - Confederação Brasileira de Desportos
FIFA – Do francês Fédération Internationale de Football Association
ONU – Organização das Nações Unidas
COI - Comitê Olímpico Internacional
CBF - Confederação Brasileira de Futebol
CBV – Confederação Brasileira de Voleibol
COB – Comitê Olímpico Brasileiro
TRM - Troféu Romulo Maiorana
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PARATUR – Companhia Paraense de Turismo
SEEL - Secretaria Executiva de Desporto e Lazer do Estado do Pará
SEJEL - Secretaria de Juventude Desporto e Lazer da Prefeitura de Belém
FIVB – Do francês Fédération Internationale de Volleyball
USA - United States of America
YMCA - Young Men's Christian Association
ACM - Associação Cristã de Moços
CIB - Centro Israelita Brasileiro
CNT - Comissão Nacional de Treinadores
CND - Conselho Nacional de Desporto
FGV-RJ - Fundação Getúlio Vargas – Rio de Janeiro
ORM - Organizações Romulo Maiorana
INDESP - Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto
CREF - Conselho Regional de Educação Física
ACLEP - Associação de Cronistas e Locutores Esportivos do Pará
UFPA - Universidade Federal do Pará
UEPA - Universidade do Estado do Pará
ESAMAZ - Escola Superior da Amazônia
ESMAC - Escola Superior Madre Celeste
ABRIESP - Associação Brasileira da Indústria do Desporto
SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Micro Empresa

UE - União Européia

UEN - Unidade Estratégica de Negócio

CPB - Comitê Paraolímpico Brasileiro

PWC – PricewaterhouseCoopers

NBA - National Basketball Association

NFL - National Football League

ISL - International Sports and Leisure

TOP – The Olympic Partners

NASSM - North American Society for Sport Management

IAS - Instituto Ayrton Senna

PRD - Projeto Riacho Doce

CENPEC - Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Com.

BASA - Banco da Amazônia

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

UNICEF - Fundo das Nações Unidas para a Infância

AIGD - Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto

ALGeDe - Associação Latinoamericana de Gestão Esportiva

EASM - European Association for Sport Management

NASSM - North América Society for Sport Management

SMAANZ - Sport Management Association of Australia and New Zealand

SIMS - Società Italiana di Management dello Sport

ASMS - Swiss Sport Manager Association

VSD - German Association for Sport Economy and Sport Management

ELLEDA - Greek Association for Sports Management –

FAGDE - Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España

AGAXED - Asociacion Galega de Xestores Deportivos

AGESPORT - Asociacion Andaluza de Gestores del Deporte

GEPACV - Asociación de Gestores Deportiv Profesionales de Com. Valenciana

APOGESD - Associação Portuguesa de Gestão de Desporto

ABraGEsp - Associação Brasileira de Gestão do Desporto

EAD - Entidades de Administração do Desporto

SM - Salário Mínimo

PIB - Produto Interno Bruto

UNESCO – Org. das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

INTRODUÇÃO

Sport can change the world.

(Nelson Mandela)

“O potencial esportivo brasileiro só será traduzido em resultados expressivos com a atuação do gestor esportivo em suas práticas. Esta é a opinião de especialistas ligados ao mundo dos desportos”. (Heleno, 2010)

Na atualidade, o desporto ganhou uma condição de serviço indispensável ao dia a dia das populações, exigindo cada vez mais dos seus promotores. As tradicionais organizações desportivas cedem lugar a novas dinâmicas em que, não excluindo a generosidade dos amantes do desporto, se procuram e se exigem novos níveis de performance idênticos aos prestados nos setores habitualmente conectados com as leis de mercado.

Para Heleno (2010), as conquistas no campo futebolístico, assim como destaques em vôlei, ginástica e natação, são resultados que encantam os brasileiros e servem de incentivos a prática esportiva, apesar de o país ter potencial para obter resultados bem mais significativos dos até aqui atingidos, “muito mais pelo talento nato e aptidões físicas de alguns do que resultantes de apoio e treinamentos”.

A “falta de apoio e treinamento” são circunstâncias relacionadas com a gestão esportiva, mas no cenário adverso de problemas e deficiências do desporto brasileiro, destacamos dois personagens que no trabalho como dirigentes esportivos adotaram processos de gestão diferenciados e obtiveram resultados excepcionais: no futebol Jean-Marie Faustin Goedefroid de Havelange, mais conhecido como João Havelange, e no voleibol Carlos Arthur Nuzman.

O futebol brasileiro é consagrado pelos títulos em competições de todas as categorias, sendo indiscutível a habilidade natural dos jogadores, muitos deles com destaque nos principais campeonatos europeus, e existe um enorme número de praticantes da modalidade no país. Mas, além de tudo isto, também tem no nome de João Havelange um autêntico referencial da vanguarda administrativa no desporto internacional.

Introdução

Ele foi presidente da Confederação Brasileira de Desportos (CBD), entidade que congregava diversas modalidades, além do futebol. no período de 1956 a 1974. Durante sua gestão o Brasil conquistou a Taça Jules Rimet, correspondente ao o tri-campeonato mundial de futebol, com os títulos de 1958, na Suécia, de 1962, no Chile e de 1970, no México.

Em seguida, ele foi presidente da Fédération Internationale de Football Association (FIFA) durante 24 anos (de 1974 a 1998), quando transformou um pequeno conjunto de entidades esportivas, em uma instituição que, atualmente, congrega mais associados do que a Organização das Nações Unidas (ONU).

Neste período, muitas inovações tornaram a FIFA uma instituição de sólida segurança econômica e elevada influência social, com a criação dos Campeonatos Mundiais de Futebol nas categorias infanto-juvenil, juvenil e juniores, da Copa do Mundo de Futebol Feminino, do Campeonato Mundial de Futsal, além da criação de um programa de desenvolvimento, na área do futebol, nos países menos avançados.

Uma pesquisa do Comitê Olímpico Internacional (COI), em 1999, indicou João Havelange como um dos três maiores “Dirigentes do Século”, ao lado de Pierre de Coubertin, fundador do Comitê e idealizador dos Jogos Olímpicos da Era Moderna, e de Juan Antonio de Samaranch, ex-Presidente do COI.

Durante a solenidade de abertura do “I Seminário Fifa Master Alumni”, realizado dia 14 de março de 2009, na Academia Brasileira de Letras (Rio de Janeiro), ele afirmou que:

"Para colocar o futebol em campo, é preciso uma boa administração. E gostaria de agradecer a todos por se lançar nesta empreitada. O futebol ainda não sentiu a crise mundial e acredito que será uma das poucas áreas a não sentir os impactos deste momento difícil no mundo. E daí a necessidade de se ter bons administradores".

Em seu discurso, Havelange recordou sua gestão na FIFA, destacando a importância do futebol ser dirigido por profissionais, ao ressaltar que: “em alguns lugares, não faltavam homens, não faltavam jogadores. Mas, sim, administradores. É isso que faz uma organização de sucesso”.

Em 31 de maio de 2005, membros da família de João Havelange criaram o Instituto João Havelange uma instituição privada sem fins lucrativos, “com o objetivo de dar seqüência ao seu legado, busca manter seus valores, princípio e ideais, construídos em prol do futebol e do desporto”.

No Brasil, além de todo o sucesso do futebol, o voleibol se consolida na preferência dos brasileiros e o site da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) assinala, no histórico da modalidade, que partir de 1975 a entidade foi submetida a uma “transformação de paradigmas administrativos”, através de medidas em diferentes dimensões como: a ênfase na profissionalização, a aprovação do uso da propaganda nos uniformes das equipes, a inclusão do voleibol de praia como modalidade olímpica, a realização de inúmeros eventos internacionais e a criação do Centro de Treinamento em Saquarema.

Entre outras conseqüências, merecem destaques a conquista de várias medalhas olímpicas e a presença constante das equipes brasileiras no pódio, com inúmeros outros títulos importantes, no indoor e na praia, no masculino e no feminino, do infanto-juvenil ao adulto.

Tudo isto a partir de um modelo de gestão diferenciado nos meios esportivos brasileiros, conjugando uma série de elementos usuais nas estruturas empresariais, mas até então desconsiderados pelas entidades esportivas.

“No início, eu não sabia exatamente o que fazer e nem como fazer, mas tinha certeza de uma coisa: nós precisamos mudar aquela realidade e para isto precisávamos trabalhar muito.”
(Nuzman, 2009)

Introdução

Para Machado (2007) é extraordinário o sucesso alcançado pelo voleibol brasileiro a partir da década de 90 e, principalmente, nos primeiros anos deste novo século. Quer na quadra, quer na praia, no masculino e no feminino, o vôlei¹ brasileiro conquistou os principais títulos internacionais.

Ele observa que há ótima qualidade de atletas e técnicos, como Bernardinho e José Roberto Guimarães, porém isto não seria suficiente para atingir o atual patamar, se não houvesse, por trás, “uma sólida base representada por um árduo e continuado trabalho dos responsáveis pela organização do voleibol”.

O processo de crescimento do voleibol brasileiro está em sintonia com os fatores de desenvolvimento elencados por Pires (2007), “que são operadores de mudanças e de progresso, pelo objetivo de promover o crescimento desportivo”. Segundo ele, para desencadear um processo de desenvolvimento, tendo em atenção a realidade em causa e os objetivos a atingir, deve ser utilizado um número apropriado de fatores de desenvolvimento do desporto.

Estes fatores, combinados entre si, em função dos objetivos a atingir e das políticas a prosseguir, dão substância as estratégias e ao planejamento. E possibilitam superar o desafio de elevar o desporto a um nível profissional e fomentador de negócios, que culmine com a regularidade do sucesso.

Esta conjugação de fatores não é simples, conforme ressalta Sarmiento (2010) quando afirma que “a nossa visão de construção do futuro assenta em amplo reconhecimento da realidade onde a intervenção terá lugar, sendo igualmente necessário um profundo conhecimento dos pressupostos que a possam determinar. Mas será muito difícil definir com exatidão todos os pressupostos, assim como a sua predominância na relação de uns com os outros”.

¹ A nomenclatura correta da modalidade em português é voleibol. Para Vieira & Freitas (2007a), o termo é originário de volley ball (com ou sem hífen), em inglês, assim como voleibol de praia do inglês beach volley. Depois ganhou as traduções volibol (forma ainda aceita em vários dicionários). Neste trabalho, várias vezes utilizamos as expressões reduzidas vôlei (de quadra ou indoor - inclusive, era assim que constava nas logomarcas da CBV, atualizadas três vezes no período de 2001 até 2008, conforme imagens disponíveis no site da entidade) e vôlei de praia, por serem usuais entre os brasileiros.

Conforme Kasznar e Graça Fº (2006) “o Brasil é, neste terceiro milênio, a maior e mais efusiva potência mundial do vôlei, uma conquista que exigiu um trabalho e uma estratégia muito bem estabelecidos”. Ou seja, o processo de transformação do voleibol brasileiro não ocorreu por acaso ou por milagre e foi longe de ser uma geração espontânea.

Como foi este planejamento? Que elementos permitiram a formulação da estratégia campeã do voleibol do Brasil? De onde partiram e como se afirmaram as ações e decisões que geraram uma superpotência voleibolística? Estas perguntas são instigantes e não têm respostas únicas e evidentes.

Apesar do progresso, o referido modelo organizacional ainda não foi objeto de muitos estudos no meio acadêmico, particularmente na área da Gestão Esportiva, e esta iniciativa surge para contribuir na sistematização e análise de informações, na perspectiva de estimular outros estudos que consolidem a Gestão Esportiva no Brasil.

A realização deste trabalho decorre da convivência pessoal do autor com o desporto paraense há várias décadas, desde as categorias de base do voleibol da Tuna Luso Brasileira, no início da década de 1970, que evoluiu para um envolvimento com o voleibol durante quase 40 anos, como atleta, treinador, dirigente e professor universitário, acompanhando de perto as incríveis mudanças contextuais no voleibol brasileiro.

Neste período, aconteceu um processo contínuo de evolução do vôlei, com transformações relacionadas a visibilidade através da mídia, ao crescimento do número de praticantes, a elevação do nível técnico dos atletas, a qualificação dos treinadores e dos árbitros, o maior envolvimento popular, a diversificação da oferta de produtos específicos e o interesse comercial de empresas, entre outros indicadores de crescimento.

Introdução

Paralelamente, desde 1993, participo da coordenação do Troféu Romulo Maiorana (TRM), projeto esportivo com objetivo de incentivar o desporto paraense através de variadas formas, com ênfase na premiação aos melhores atletas de várias modalidades esportivas, em cada temporada e, anualmente, é realizado pela TV Liberal, afiliada da Rede Globo de Televisão.

Em função do TRM, há muitos anos acompanho o cenário de dificuldades de gestão de importantes Federações² paraenses, pois o projeto contempla 15 modalidades esportivas, sendo necessária uma avaliação preliminar das Federações, na qual são considerados diversos indicadores de desempenho para definição das participantes.

Da convivência com realidades multifacetadas (envolvimento no voleibol, visão da gestão de Federações e atuação no meio acadêmico) emerge a questão fulcral deste trabalho: a investigação dos modelos de desenvolvimento de Federações esportivas no Pará, na perspectiva de apresentar contribuições que proporcionem a evolução do desporto a nível local.

Os diagnósticos de cada organização, (...), quando agrupados, podem servir de indicador para avaliarmos o grau de desenvolvimento dos conceitos de desporto como negócio no dia-a-dia destas organizações, dentro do ambiente que se procura estudar. (Tassinari, 2008)

A partir das informações obtidas na elaboração da “Carta de Recomendações para a Profissionalização do Desporto Paraense”, onde foi construído um amplo panorama do estágio atual do desporto paraense, apresentado em quatro eixos fundamentais (poder público, investimento privado, meio acadêmico e comunicação social), é necessário saber mais sobre o modelo de gestão das Federações e conhecer o perfil dos seus dirigentes.

² Tassinari (2008a) considera que as Federações das modalidades esportivas específicas são organizações que foram criadas para que se fomentasse o desporto através de cada região. São organizações estatutárias que estão filiadas a um órgão superior da modalidade referente em nível nacional.

O referido diagnóstico será constituído a partir de questionamentos do tipo:

- (i) Como é estruturado o modelo de gestão cada entidade esportiva?
- (ii) De que forma desenvolvem seus planejamentos estratégicos?
- (iii) Quem participa da preparação do calendário de eventos?
- (iv) Há perspectiva de oferecerem atividades para não-federados?
- (v) O que fazem em termos de captação de recursos e relações comerciais?
- (vi) Quais as estratégias para superarem as dificuldades operacionais?
- (vii) A relação com a mídia é satisfatória?
- (viii) Como trabalham quanto a capacitação de recursos humanos?
- (ix) Existem mecanismos de controle financeiro e prestação de contas?
- (x) O profissionalismo da estrutura de gestão é uma prioridade?
- (xi) Os avanços da CBV em termos de relações com mercado e de infraestrutura para desenvolvimento de atletas, técnicos e árbitros são conhecidas em outras modalidades?
- (xii) Haverá interesse em algum tipo de transferência das habilidades e competências administrativas da CBV?

Com estas informações estabeleceremos parâmetros de comparação não apenas entre a situação atual do desporto paraense e o cenário do voleibol brasileiro do início da década de 1970, mas também entre as estratégias e intervenções da CBV durante o processo de transformação (e também da manutenção e ampliação) com o comportamento das Federações nos dias de hoje, no Pará.

O estabelecimento das comparações poderá contribuir na busca por alternativas para o desenvolvimento do desporto regional, com inspiração na construção do modelo de gestão que tirou o voleibol brasileiro da penúria de 1975 e o levou ao estrelato de 2010, mas sempre ressaltando o cuidado essencial de atentar para as devidas e necessárias adaptações à realidade do mercado esportivo paraense, em um autêntico processo de benchmarking.

Introdução

Os problemas do desporto paraense são muito semelhantes aos de outros centros nacionais de menor dimensão econômica, mas isto não deve ser usado como argumento para justificar a acomodação dos dirigentes, afinal, para quem deseja crescer as referências estarão sempre vários níveis acima.

Iniciativas como o processo de benchmarking que propomos neste trabalho, de certa forma foram ratificadas pelo próprio Nuzman, agora como Presidente do COB, quando ele contratou Steve Roush, ex-diretor de alto rendimento do Comitê Olímpico dos Estados Unidos (USOC), para trabalhar no aprimoramento do planejamento do Brasil para os Jogos Olímpicos de Londres 2012 e para os Jogos Olímpicos do Rio 2016.

O americano pretende trazer modelos de sucesso e adaptá-los à realidade brasileira, com a experiência de quem que liderou o programa americano aos Jogos Olímpicos Sydney 2000, Atenas 2004 e Pequim 2008.

A abordagem das estratégias de gestão, o entendimento de aspectos sobre a realidade da época e sobre a lógica do trabalho de Carlos Arthur Nuzman no vôlei brasileiro, a partir de 1975, foram facilitadas pelo depoimento privilegiado e exclusivo que ele nos concedeu, gentilmente, na Reitoria da Universidade do Porto, quando visitou a cidade do Porto, para presenciar a solenidade de doutoramento Honoris Causa do belga Jacques Rogge, Presidente do COI.

“Vamos tomar por base a minha experiência, quando comecei a presidir uma Confederação sem resultado nenhum, era 13º do mundo e não tinha recursos. Houve apenas muito trabalho, muita dedicação. Assim começou a construção dessa história do voleibol brasileiro, até que os resultados começaram a aparecer e começaram a aparecer também aqueles que quiseram ajudar. Da mesma forma, eu vejo as Federações que não têm nenhuma condição. Não tendo nenhum recurso, elas têm que fazer isso.” (Nuzman, 2009)

Importância do Estudo

Uma declaração de Ary Graça Filho, atual presidente da CBV, caracteriza como este estudo pode ser importante, quando ele destaca que a adoção do modelo de gestão da CBV para balizar a construção de outros modelos organizacionais não é uma iniciativa pioneira:

“Nós temos o nosso modelo de gestão. O modelo de gestão é fundamental. Você é capaz de quebrar uma mina de ouro, se não tiver uma gestão conveniente. Algumas Confederações estão vindo aqui, na CBV, e levando todos os nossos regulamentos”. (Kasznar & Graça Filho, 2006),

A futura realização grandes eventos esportivos no Brasil, como a Copa do Mundo, em 2014, e a Olimpíada, em 2016, é uma evidência de que o desporto brasileiro passa por transformações da sua estrutura organizacional, promovendo condições à modernização das relações desportivas e superando dificuldades que há décadas entravam o seu desenvolvimento.

O estabelecimento de parcerias com empresas estatais como o Banco do Brasil, a Caixa Econômica Federal, a Petrobras e a Empresa de Correios e Telégrafos para financiamento de atividades esportivas das Confederações (Entidades Federais de Administração do Desporto) é bem característico do Brasil. Estas empresas propiciam condições para que atletas e/ou equipes brasileiras apresentem um volume de bons resultados nunca antes alcançados em competições internacionais.

Empresas da iniciativa privada também realizam investimentos em diversas modalidades esportivas, contribuindo para a obtenção de melhores performances dos atletas, mas também buscando alcançar um retorno publicitário e de vendas, tratando o desporto como um produto e diminuindo a defasagem brasileira em relação às nações esportivas mais avançadas quanto ao modelo de gestão adotado na captação e aplicação de recursos.

Introdução

“A importância reflete-se na crescente relevância do marketing esportivo e do branding (gerenciamento de marcas) às empresas, ao governo e à sociedade. No âmbito das empresas, porque se tem mostrado um eficiente e eficaz instrumento de comunicação e marketing junto aos seus diversos públicos. Para o governo, porque é um dos instrumentos de socialização, integração e inclusão social, de fomento da indústria do turismo e do entretenimento social. Para a sociedade, porque contribui para o seu desenvolvimento social, econômico, cultural e ambiental sustentável”. (Melo Neto, 2006)

A conjugação do interesse governamental com a aproximação empresarial provoca um quadro favorável para o segmento esportivo no Brasil, descortinando um mercado de trabalho capaz de absorver vários níveis de qualificação de mão-de-obra. A parceria entre o Banco do Brasil e a CBV é um bom exemplo de sucesso da associação de empresas estatais ao desporto:

“Não existe fórmula, nem segredo. Sempre existiu um trabalho feito a quatro mãos. Um banco com mais de 200 anos deve ter o cuidado em escolher seus parceiros, e nós tivemos quando fechamos a parceria com a CBV, em 1991. E fizemos a escolha certa. Uma prova disso é que, em 2007, numa pesquisa realizada por nós, vimos, no resultado, que a imagem do Banco do Brasil se confundia com a da CBV.” disse Simão Luiz Kovalski, gerente executivo do Banco do Brasil (CBV, 18.12.2008)

Na preferência dos brasileiros, o voleibol é superado apenas pelo futebol que, em termos de fidelidade, transcende os conceitos de desporto, sendo semelhante a uma autêntica religião.³ Isto ficou evidente em uma afirmação do Sr. Antonio Matias, então Vice-presidente do Banco Itaú, na solenidade de anúncio oficial de patrocínio das seleções brasileiras de futebol: “No Brasil, futebol é mais que desporto. É símbolo da cultura nacional”.

³ Desde quando nasce o brasileiro é influenciado a torcer pelo clube do pai, do tio ou do avô. E depois poderá trocar de casa, de esposa ou de carro, mas nunca de clube de futebol. Para Costa (2006), todos os que estudam seriamente o futebol, sentem que estão diante de uma paixão planetária vivida à volta de um desporto, à primeira vista, o mais inteligível de todos, mas que nos aparece envolto em mistério e animado por uma força cujas razões profundas nos escapam continuamente.

Os estudos realizados sobre o progresso administrativo do vôlei do Brasil ainda são poucos, sendo as teses de Marchi Jr. (2001) e Costa (2005) e as dissertações de Afonso (2004), Pizzolato (2004) e Durieux (2005), contribuições importantes no registro da evolução do modelo de gestão que proporcionou e da sustentação ao sucesso do voleibol brasileiro.

As potencialidades do Estado do Pará na área esportiva são enormes, não somente em relação aos desportos olímpicos, como a canoagem, por exemplo, mas também em outras modalidades mais típicas da Amazônia, como a pesca esportiva, circuitos através de zonas de interesse turístico e até mesmo modalidades voltadas para a preservação da natureza, aproveitando o interesse mundial por ações associadas aos aspectos ecológicos.

Este trabalho é uma tentativa de identificação e registro de obstáculos ao desenvolvimento do Desporto no Pará, buscando indicadores locais para a tomada de decisões da iniciativa pública e/ou elaboração de projetos da iniciativa privada adequados a nossa realidade. Os subsídios, que substanciem posturas mais profissionais, amparadas por estratégias de marketing eficazes, aumentarão as possibilidades de encontrarmos soluções específicas.

O produto final da análise entre a evolução da estrutura administrativa da CBV a partir de 1975 com os estágios de desenvolvimento da maioria das instituições gestoras do desporto no Estado do Pará proporcionará oportunidade de identificar alternativas realistas para a melhoria do desempenho das entidades locais.

Como trabalho de natureza exploratória pautado em conceitos de aprendizagem sistêmica para compreender os processos organizacionais, não abordamos variáveis políticas, também intervenientes no mercado esportivo, mas de natureza subjetiva e dependente de relacionamentos pessoais.

Delimitação do Objeto e Âmbito da Investigação

Para realizar este estudo, regredimos a 1975, quando Carlos Arthur Nuzman assumiu a presidência da CBV e deu início a uma era de prosperidade no voleibol brasileiro, pela introdução de métodos modernos de administração, a partir da profissionalização da gestão esportiva.

E que teve continuidade, a partir de 1997, com Ary Graça Filho, atual presidente da CBV, a quem coube a consolidação do modelo inovador, com a ampliação das conquistas esportivas e geração de valor agregado.

O Brasil é um país gigantesco, em todos os sentidos, com regiões geográficas definidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que apresentam enormes diferenças históricas, culturais e econômicas.



Figura 1. Mapa do Brasil, com regiões geográficas e Estados (IBGE, 2008)

Na Região Norte (Amazônia), o Estado do Pará, com 1.248.042 km² de extensão, é maior do que muitos países do mundo, em extensão territorial, ocupando 16,66% do território brasileiro e 26% da Amazônia, cortado no sentido oeste-leste pelo rio Amazonas, em cuja foz, no Oceano Atlântico, encontra-se a Ilha do Marajó, que com 40.100 km² é a maior ilha flúvio-marítima do mundo, conforme informações disponíveis no site da Companhia Paraense de Turismo (Paratur).

O Pará possui inúmeras riquezas minerais, como o ouro da célebre mina de Serra Pelada, as enormes reservas de ferro e de alumínio, a bauxita e outros minérios que fazem do Pará um dos mais ricos Estados do Brasil.



Figura 2. Mapa do Pará, com principais rios e cidades (PARATUR, 2010)

Depois de muitos anos vivendo as dificuldades do desporto paraense, sempre absolutamente defasado em relação aos principais centros esportivos, admitimos a necessidade de buscar ferramentas para promover uma transformação regional, pesquisando um modelo próprio de gestão esportiva, fundamentado nas diversas peculiaridades do Estado e, principalmente, adequado a realidade mercadológica da região.

Introdução

De acordo com informações obtidas na Secretaria Executiva de Desporto e Lazer do Estado do Pará (SEEL) e Secretaria de Juventude, Desporto e Lazer da Prefeitura de Belém (SEJEL), no Pará existem quase 50 entidades que são responsáveis pela gestão de modalidades esportivas, mas para nosso estudo selecionamos apenas os Presidentes das Federações participantes da 15ª edição do TRM, em 2009, considerando que:

- (i) Estas Federações foram identificadas como as de melhor estrutura administrativa e com bom desempenho geral no ano da realização do estudo, conforme os critérios utilizados pela TV Liberal para definição das modalidades participantes do TRM;
- (ii) Os seus Presidentes são informantes privilegiados e qualificam o universo pesquisado em termos de experiência profissional, do conhecimento das realidades particulares e por serem os responsáveis pela gestão das entidades.

Para Pires (2007), a organização desportiva institucionalizada já não consegue acompanhar o ambiente de crise e de mudança e reclama por novas idéias, novas dinâmicas, novas formas de gerir.

Neste sentido, mesmo sem a ambição de formular uma proposta revolucionária, esperamos contribuir com o levantamento, interpretação e apresentação de informações capazes de possibilitar subsídios para elaboração de boas propostas de gestão às Federações no Estado do Pará, com a expectativa de desenvolvimento do desporto paraense.

Pela natureza de um estudo empírico, baseado no registro e análise de opiniões, os resultados apresentam limitações inerentes a esta modalidade de pesquisa, que ao mesmo tempo podem representar oportunidades para futuras investigações complementares que também contribuam para a consolidação da gestão esportiva no Brasil.

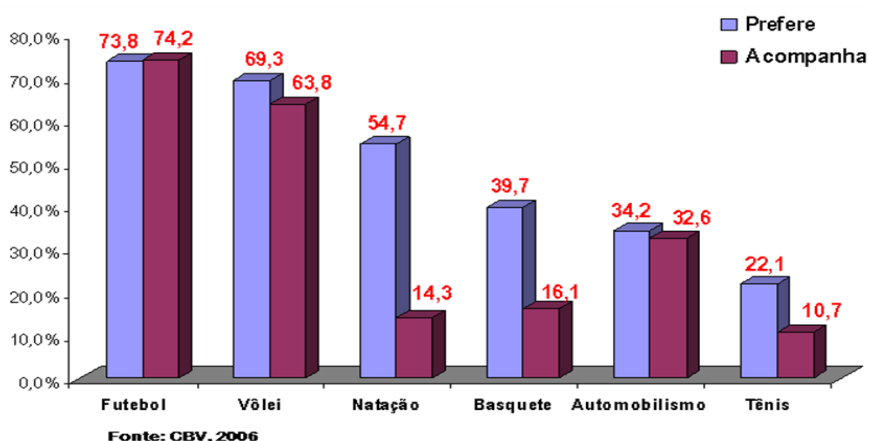
Apresentação do problema

A transformação do voleibol brasileiro, a partir de 1975, representa um caso de sucesso de gestão esportiva internacional, quando o interesse da população e das empresas por uma modalidade pouco expressiva no país até início dos anos 70 do século XX, foi elevado ao patamar de um autêntico concorrente do futebol, disputando a preferência entre as principais modalidades para os brasileiros no início do século XXI⁴.

De acordo com Bojikian (2003), no Brasil, nas últimas décadas, o Voleibol foi o desporto que mais se popularizou, com as conquistas internacionais das nossas seleções ganhando espaço na mídia e o surgimento de novos ídolos e o sucesso em termos de marketing esportivo, tornaram o Voleibol o segundo desporto dos brasileiros.

O processo de popularização desencadeado pela CBV em parceria com algumas federações, trouxe ao conhecimento do público, em geral, algumas especificidades do Voleibol que apaixonam a quem gosta do desporto". (Bojikian, 2003)

Gráfico. 1 - Preferência dos brasileiros por modalidades esportivas



⁴ Segundo o "Dossiê Desporto", Marplan (2006) publicado pela Rede Globo (Sport TV) e realizado pelo Instituto Ipsos Marplan, os brasileiros são grandes adeptos da caminhada (31%) e gostam de jogar futebol (30%). Separados homens e mulheres, nota-se que 54% dos homens têm o futebol como sua prática esportiva número 1, enquanto as mulheres são maioria na caminhada (40%). O vôlei vem em terceiro lugar.

Introdução

No entanto, no cenário esportivo paraense, convivemos ainda com uma realidade semelhante a descrita por Azevedo, Barros & Suaiden (2004), para quem se, no Brasil, o profissionalismo avança nas relações de trabalho entre patrões e empregados, nas atividades esportivas é questionável se esta assertiva é verdadeira, principalmente na gestão do desporto, em todos os níveis e tipos de organizações.

Para apresentar desenvolvimento e atrair investimentos é imprescindível ao mercado esportivo uma gestão cada vez mais especializada, com perspectivas de resultados a curto, médio e longo prazo, e que incorporem as modernas ferramentas de administração e marketing esportivo.

Com base na caracterização exaustiva do desporto no Pará (de mercado, de Federações e de dirigentes) e no processo de transformação que provocou o inquestionável sucesso do voleibol brasileiro nas últimas décadas, formulamos a seguinte questão?

- Até que ponto, no desporto, fatores de gestão e perfis de líderes, com as mesmas características, aplicados e atuando em cenários semelhantes, podem promover níveis de desenvolvimento desportivo equivalentes:

Em outras palavras, será possível replicar algumas das linhas de intervenção aplicadas durante o período de gestão de Carlos Arthur Nuzman na CBV, para se atingir um desenvolvimento coerente e sustentável do desporto no Pará?

Objetivos

Para Piccoli (2004), em termos de objetivos apresenta-se, inicialmente, o objetivo geral indicando o que se pretende realizar, para se obter resposta ao problema proposto, isto é, expressar as intenções globais do trabalho.

Em um segundo momento, apresenta-se os objetivos específicos, que são objetivos intermediários e instrumentais, de caráter mais restrito e analítico do estudo, sem os quais, o objetivo geral apresenta maiores dificuldades para ser alcançado em sua plenitude.

Objetivo Geral

Ao focar o objeto de estudo no apoio ao desenvolvimento do desporto no Pará, recorrendo à referência do modelo de sucesso utilizado para a evolução do voleibol brasileiro, a partir do início de um processo de práticas de gestão associando o marketing esportivo com a profissionalização administrativa, percebemos, inicialmente, um grande descompasso entre os desempenhos da CBV e o das Federações no Pará.

Não há dúvida quanto a serem instituições com atuação em cenários de dimensões, realidades e contextos diferenciados, porém acreditamos que esforços para adaptação dos princípios, estratégias e mecanismos adotados pela CBV a partir de 1975, contribuirão para a evolução do desporto paraense.

Desta forma, definimos como o objetivo geral a necessidade de:

- Compreender as diferenças e as semelhanças entre os modelos de gestão da CBV e os das Federações escolhidas, pelo levantamento, identificação e comparação de pontos críticos de seus processos de desenvolvimento.

Objetivos Operacionais

Para além deste objetivo geral, e considerando que para o atingirmos é necessário nos centrarmos no estudo de outros elementos essenciais, colocamos os seguintes objetivos complementares:

1. Levantar o perfil sócio-demográfico, formação profissional e principais funções dos gestores de Federações esportivas no Estado do Pará;
2. Analisar o discurso destes gestores em relação a como atuam e como percebem o estágio atual da gestão esportiva paraense, considerando o nível de profissionalização e de formação;
3. Identificar o nível de aplicação de práticas de gestão em Federações esportivas no Estado do Pará;
4. Aprofundar conhecimento sobre o trajeto histórico do processo de evolução e o detalhamento do modelo de profissionalização da gestão da CBV, a partir de 1975;
5. Estimular a busca por um modelo de gestão adequado as realidades regionais, na consolidação do desporto paraense enquanto uma referência nacional;
6. Contribuir na produção científica da área de gestão do desporto, como forma de ressaltar a importância desta área de conhecimento e de subsidiar novas pesquisas.

Estrutura e Organização do Trabalho

A organização deste estudo abrange uma Introdução, quatro Capítulos, com as designações abaixo, a Bibliografia incluindo livros, revistas, artigos, legislação, sites e outros, além de Anexos.

- **Introdução**
Cinco pequenas subseções contextualizam e apresentam o estudo, com a indicação da importância que terá para o assunto em questão, a delimitação do objeto e âmbito da investigação, apresentação do problema, definição dos objetivos (o geral e os operacionais) e a descrição da estrutura e organização do trabalho.
- **CAPÍTULO I – Procedimentos Metodológicos**
A partir de uma questão precisa que nos inquietou e motivou a realização deste trabalho, com a descrição do modelo de análise utilizado e detalhado em dois aspectos principais: um relativo ao processo de recolha de informação e o outro ao processo analítico, incluindo a constituição do corpus, os variados procedimentos analíticos e a categorização.
- **CAPÍTULO II – Contextualização Ambiental**
Em três pontos com aspectos relativos ao ambiente do estudo. O primeiro deles registra reflexões sobre o cotidiano do desporto. No segundo ponto destacamos a relevância do voleibol enquanto uma das modalidades esportivas mais praticadas de nosso tempo, com foco em estratégias de gestão a nível internacional, e ressaltando o processo de transformação do modelo de gestão da CBV. No terceiro ponto apresentamos o Desporto no Pará, com ênfase na caracterização do Troféu Romulo Maiorana como a maior premiação do desporto paraense e a sua importância para as Federações locais, que constituem o principal objeto de nossa investigação.

- **CAPÍTULO III – Campo Teórico de Análise**

Para entendermos melhor a questão em estudo, constituímos o campo teórico de análise, em quatro pontos: partindo de percepções sobre o desporto em relação a configurações na linha do tempo e de transformações recentes, do alinhamento com algumas teorias de desenvolvimento desportivo, de contextos organizacionais, incluindo planejamento, marketing e patrocínio, com foco na gestão desportiva como área de intervenção emergente, para aplicação em instituições gestoras do desporto.

- **CAPÍTULO IV – Tarefas Descritiva e Interpretativa**

Na qual identificamos os dados obtidos para nosso estudo, com respectivas unidades de registro, no contexto de revelação das categorias definidas a priori e para as quais buscamos confirmação.

E, em seguida, efetuamos a confrontação dos resultados obtidos na análise de conteúdo das informações obtidas nos registros de campo com o conhecimento armazenado em nosso campo teórico de análise, como transição para a fase de construção das conclusões do estudo.

- **Conclusões e Considerações Finais**

Conjunto de informações com a nossa expectativa de que contribuam para o desenvolvimento do desporto paraense e estimulem novas investigações relacionadas com este estudo.

- **Bibliografia e Anexos**

Capítulo I - Procedimentos Metodológicos

**O suor na pele dos atletas são lágrimas
que o corpo chora na alegria do desporto.**
(Armando Nogueira)

A palavra método vem do grego *méthodos* (caminho para chegar a um fim) e conforme Bello (2004), a metodologia é a explicação minuciosa, detalhada, rigorosa e exata de toda ação desenvolvida no método do trabalho de pesquisa, ou seja, “é a explicação do tipo de pesquisa, do instrumental utilizado (questionário, entrevista etc), do tempo previsto, etc.”.

Metodologia literalmente refere-se ao estudo dos métodos e, especialmente, do método da ciência, que se supõe universal. Embora procedimentos variem de uma área da ciência para outra (as disciplinas científicas), diferenciadas por seus distintos objetos de estudo, consegue-se determinar certos elementos que diferenciam o método científico de outros métodos (filosófico, algorítimo – matemático, etc.).

Em nosso caso, utilizamos um método indutivo, que segundo Lakatos & Marconi (1991) caracteriza-se como “processo pelo qual o pesquisador, por meio de um levantamento particular, chega a determinadas conclusões gerais, ou seja, partindo do específico para o geral”.

A história do método científico se mistura com a história da ciência. Documentos do Antigo Egito já descrevem métodos de diagnósticos médicos. Na cultura da Grécia Antiga, os primeiros indícios do método científico começam a aparecer. Grande avanço no método foi feito no começo da filosofia islâmica, principalmente no uso de experimentos para decidir entre duas hipóteses. Os princípios fundamentais do método científico se consolidaram com o surgimento da Física nos séculos XVII e XVIII.

A metodologia científica tem sua origem no pensamento de Descartes, que foi posteriormente desenvolvido empiricamente pelo físico inglês Isaac Newton. René Descartes propôs chegar à verdade através da dúvida sistemática e da decomposição do problema em pequenas partes, características que definiram a base da pesquisa científica.

Para Quivy e Campenhoud, (2005) “importa, acima de tudo que o investigador seja capaz de conceber e de pôr em prática um dispositivo para a elucidação do real, isto é, no seu sentido mais lato, um método de trabalho”. Na definição da metodologia adotada em nosso estudo, houveram algumas etapas anteriores, demonstradas esquematicamente através da Figura 3.

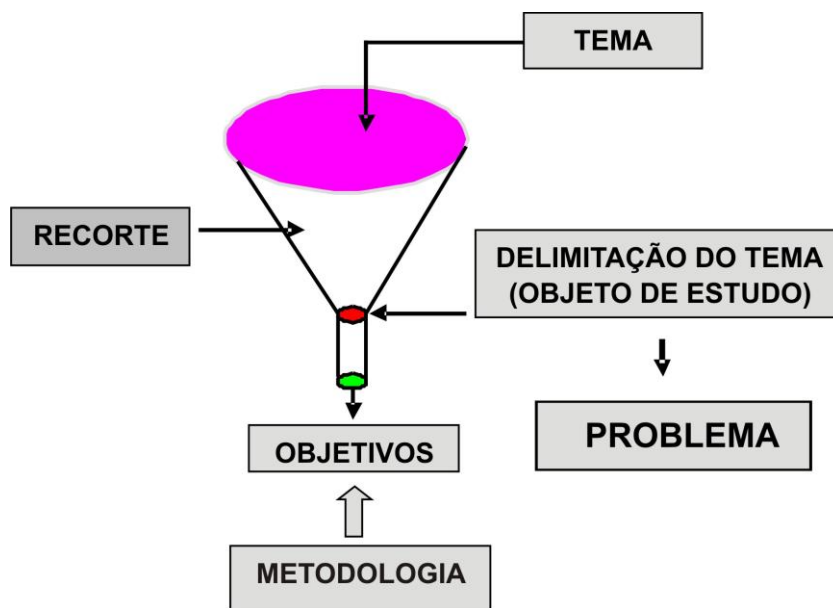


Figura 3. Etapas preliminares de estudo

Neste contexto, elaboramos uma pesquisa, quantitativa e qualitativa, de natureza exploratória, a partir da caracterização inicial de um problema e através da qual buscamos maior familiaridade com ele, através de questionários e entrevistas, utilizando instrumentos elaborados especificamente com esta finalidade, constituídos por questões fechadas e abertas, respectivamente.

Em conformidade com o método indutivo, partimos de intuições iniciais que delimitaram o objeto de estudo e foram confrontadas com observações da prática, obtidas por meio de pesquisa de campo e estudo de caso, levando à proposta de descrição do fenômeno, no caso o modelo de gestão de federações desportivas no Pará.

Em nosso estudo utilizamos a evolução do voleibol brasileiro como um estudo de caso que, segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que contribui para a compreensão de um fenômeno contemporâneo individual, organizacional e social complexo, dentro de seu contexto.

Além disto, associamos os resultados às informações obtidas através de um estudo de caso realizado em uma instituição considerada como de referência para aquelas que fazem parte de nosso universo de pesquisa, mesclando, principalmente, propósitos exploratórios e descritivos, para a identificação de aspectos que possam dificultar o processo de desenvolvimento das instituições paraenses.

A escolha do voleibol brasileiro para estudo de caso aconteceu pela história de vida do autor nesta modalidade e também, conforme Pizzolato (2004), pelo fato do voleibol “apesar de ainda ser classificado como um desporto amador, ser visto como um exemplo de gestão profissional e tido, por muitos, como a modalidade esportiva melhor estruturada e organizada no Brasil”.

Atualmente, uma das técnicas mais comuns na investigação empírica realizada pelas diferentes ciências humanas e sociais é a análise de conteúdo, um método de análise textual por isto a utilizamos no trabalho com os dados obtidos em nossa atividade de campo.

Neste caso, uma das principais vantagens está no fato de que obriga o investigador a manter uma grande distância em relação a interpretações espontâneas e, em particular, as próprias.

“Um conjunto de instrumentos metodológicos cada vez mais subtis em constante aperfeiçoamento, que se aplicam a «discursos» (conteúdos e continentes) extremamente diversificados. O fator comum destas técnicas múltiplas e multiplicadas - desde o cálculo de frequências que fornece dados cifrados, até à extração de estruturas traduzíveis em modelos - é uma hermenêutica controlada, baseada na dedução: a inferência.

“Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre os dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atração pelo escondido, o latente, o não-aparente, o potencial de inédito (do não dito), retido por qualquer mensagem. Tarefa paciente de «desocultação», responde a esta atitude de voyeur de que o analista não ousa confessar-se e justifica a sua preocupação, honesta, de rigor científico”. (Bardin, 2007)

De acordo com Vala (1986) ao proceder à análise de conteúdo de um texto, um documento, uma entrevista ou qualquer outro material, é importante a formulação de perguntas como:

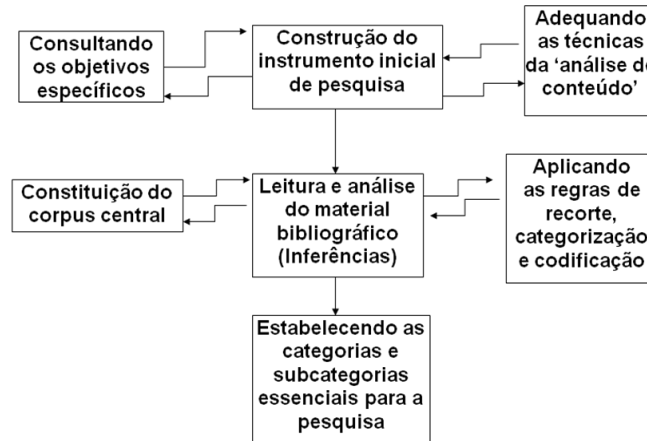
- Com que frequência ocorre determinado fato?
- Quais as características ou atributos associados aos fatos?
- Qual a associação ou dissociação entre eles?

O autor também afirma que “o plano de análise de conteúdo pressupõe a elaboração de um conjunto de procedimentos que permitam assegurar a sua fidedignidade e validade”, além de que qualquer investigação usando a análise de conteúdo pressupõe o seguinte tipo de operações mínimas:

- Delimitação dos objetivos e definição de um quadro de referência teórico orientador de pesquisa;
- Construção de um corpus;
- Definição de categorias;
- Definição de unidades de análise;
- Quantificação.

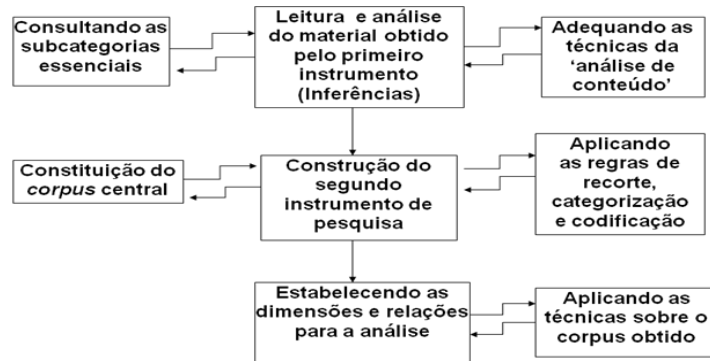
Em Valentim (2008), encontramos que o processo de coleta e análise de dados pode ser resumido em três fases, conforme os esquemas, a seguir, baseados em Bardin (1997):

Processo de Coleta de Análise de Dados – Fase Inicial



Fonte: Bardin, - c1977

Processo de Coleta de Análise de Dados – Fase Intermediária



Processo de Coleta de Análise de Dados – Fase Final

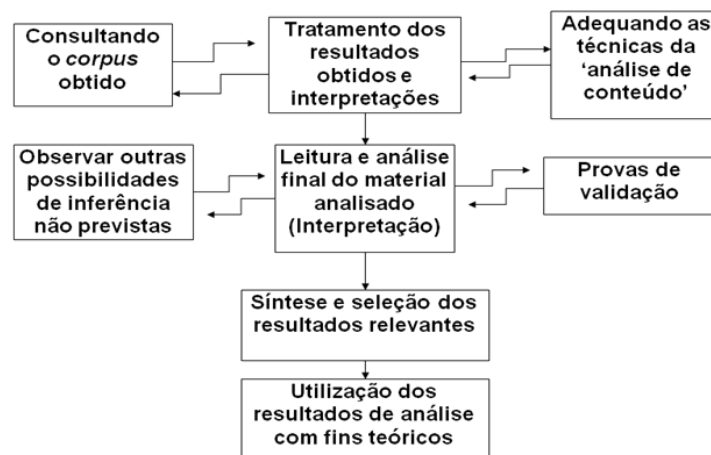


Figura 4. Processo de Análise de Conteúdo (Bardin, 1997)

1. Processo de Recolha de Informação

O processo de recolha de informação é fundamental e segundo Lakatos & Marconi (1990) podem ser utilizados três procedimentos: a pesquisa documental, a pesquisa bibliográfica e os contactos diretos.

Inicialmente elaboramos um campo teórico de análise, que nos forneceu um quadro de referência teórico a partir do qual definimos o Sistema Categorial e elaboramos o Guião dos questionários e das entrevistas aplicadas aos Presidentes das Federações Desportivas.

“No conjunto das técnicas da análise de conteúdo, a análise por categorias é de citar em primeiro lugar: cronologicamente é a mais antiga; na prática é a mais utilizada. Funciona por operações de divisão do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas, ou análise temática, é rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples”. (Bardin, 2007)

Para Silva & Cordeiro (2009) o questionário e a entrevista são instrumentos que têm, de comum, o fato de serem constituídos por uma lista de indagações que, respondidas, dão ao pesquisador as informações que ele pretende atingir, sendo a diferença entre um e outro, o fato do questionário feito de perguntas, entregues por escrito ao informante e às quais ele também responde por escrito, enquanto que, na entrevista, as perguntas são feitas oralmente, quer a um indivíduo em particular quer a um grupo, e as respostas são registradas, geralmente pelo próprio entrevistador.

Os questionários e entrevistas possuem técnicas próprias de elaboração e aplicação, que precisam ser obedecidas, como garantias para sua validade e fidedignidade. A entrevista é um diálogo preparado com objetivos definidos e uma estratégia de trabalho.

1.1. Questionário e Entrevista semi-estruturada

O questionário é um conjunto de questões pré-elaboradas, sistemática e seqüencialmente dispostas em itens, que constituem o tema de pesquisa, enquanto que a entrevista é uma das técnicas de recolha de dados mais utilizada na investigação do tipo qualitativa e representa uma aplicação de processos fundamentais de comunicação.

O método das entrevistas está quase sempre relacionado com um método de análise de conteúdo e, ao contrário do inquérito por questionário, no método de entrevista há um contacto direto entre o investigador e os seus interlocutores, o que permite o interlocutor do investigador exprimir as suas idéias, ao mesmo tempo em que o investigador, facilita essa expressão e mantém controle para que o diálogo não fuja dos objetivos de investigação.

Segundo Quivy e Campenhoudt (2005) a entrevista é um instrumento que garante autenticidade e profundidade dos dados recolhidos, porque “se instaura, (...) uma verdadeira troca, durante a qual o interlocutor do investigador exprime as suas percepções de um acontecimento ou de uma situação, as suas interpretações.”

Para Lakatos e Marconi (1990) as entrevistas podem ser classificadas como: não estruturadas, semi-estruturadas ou estruturadas. Em nosso estudo, adotamos a segunda classificação terminológica, não apenas por ser a mais utilizada em investigação social, mas porque resulta na mais adequada para o nosso estudo, ao aprofundar e verificar um domínio já conhecido.

Sempre que o investigador não se sente apto para antecipar todas as categorias ou formas de expressão que podem assumir as representações ou práticas dos sujeitos questionados, recorrerá perguntas abertas sendo as respostas depois sujeitas a análise de conteúdo. (Vala, 1986)

1.1.1. Construção e Validação do Guião

Após a definição do tipo de questionário e de entrevista que melhor se adaptavam ao nosso estudo, partimos para a elaboração do guião da entrevista semi-estruturada, sob o acompanhamento de nosso orientador que após várias considerações preliminares, finalmente o analisou e validou como sendo correto do ponto de vista metodológico.

“Antes de administrar o questionário, o investigador deve proceder a uma revisão gráfica pormenorizada daquele, de modo a evitar erros ortográficos, gramaticais ou de sintaxe, que tanto pode provocar erros ou induções nas respostas dos inquiridos, como pode fazer baixar a credibilidade do questionário por parte destes”. (Amaro, Póvoa, & Macedo, 2005)

Para passarmos ao trabalho de campo propriamente dito, procedemos à aplicação do questionário e da entrevista piloto com dois ex-presidentes de Federações Desportivas do Pará, que deixaram o cargo há pouco tempo e a quem foi explicada a importância da colaboração deles, mesmo sabendo que as respostas não seriam computadas para o universo de informações a serem utilizadas como dados estatísticos na pesquisa.

“O pré-teste pode ser aplicado mais de uma vez, tendo em vista o seu aprimoramento e o aumento da sua validade. Deve ser aplicado em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo de estudo.” (Lakatos & Marconi, 1990)

Esta aplicação foi fundamental para verificar a adequação das perguntas ao objetivo do estudo e permitiu-nos alguns ajustes antes de validar definitivamente o guião do estudo. De seguida sujeitamos o conjunto guião/respostas novamente à opinião do nosso orientador, que analisou e validou a referida adequação.

1.2. Definição do Grupo de Estudos

Para a definição do grupo de estudo, começamos por fazer um levantamento do universo de instituições gestoras de modalidades esportivas no Pará, através de consulta formal realizada às entidades públicas de gestão de desporto no Estado: a SEEL e a SEJEL.

De uma relação com o nome de quase 50 instituições gestoras de desporto que são cadastradas e recebem apoios variados da SEEL e da SEJEL (recursos financeiros, materiais, capacitações, etc.), optamos por incluir no estudo somente as Federações que participaram, em 2009, da 15ª edição do TRM, realizado pela TV Liberal.

A cada dois anos, a TV Liberal realiza uma avaliação de desempenho deste conjunto de Federações e, a partir de critérios a serem oportunamente apresentados neste trabalho, ela convida algumas para integrarem o elenco de homenageadas..

De acordo com Quivy e Campenhoudt (2005) apesar das suas numerosas vantagens, as técnicas de amostragem estão longe de constituírem uma excelência em investigação social:

“Após ter circunscrito o seu campo de análise deparam-se três possibilidades ao investigador: ou recolhe os dados e faz incidir as suas análises sobre a totalidade da população coberta por esse campo, ou a limita a uma amostra representativa desta população, ou estuda apenas algumas componentes muito típicas, ainda que não estritamente representativas dessa população”.
(Quivy & Campenhoudt, 2005)

Em seguida, os Presidentes das Federações foram consultados e todos, de imediato, concordaram em participar da amostra do trabalho, como informantes privilegiados da realidade da gestão esportiva no Pará.

1.2.1 Federações Participantes

A seguir, a relação das Federações que integraram a amostra e o nome dos seus respectivos Presidentes:

Quadro. 1 – Relação de Federações e seus Presidentes

Federação Paraense de ATLETISMO Ronaldo Estevam Lobato	Federação de HANDEBOL do Pará Miguel Rufino Gomes Sampaio
Federação Paraense de AUTOMOBILISMO Fernando Jorge Maia	Federação Paraense de JUDÔ Luiz Eduardo Motta Pinho
Federação Paraense de BASQUETEBOL Antonio Walmir Fiock da Silva Junior	Federação de KARATÊ-DO OLÍMPICO Pedro Yamaguchi
Federação Paraense de BOXE Sabino dos Santos Ribeiro	Federação Paraense de REMO Altair Vale Bezerra
Federação Paraense de CICLISMO Edilson Ribeiro da Silva Kramer	Federação Paraense de SKATE Joélcio Araújo Pantoja Silva
Federação de DESPORTOS AQUÁTICOS Ellen Cristina Neves de Castro	Federação Paraense de TÊNIS Mario Antonio Valente Martins
Federação de FUTEBOL DE SALÃO Paulo José da Silva	Federação DE TÊNIS DE MESA do Pará Rivail Araújo de Figueiredo Filho
Federação Paraense de GINÁSTICA Célia Maria Paes Santos	Federação Paraense de TRIATHLON William Luiz Brito Santos
	Federação Paraense de VOLEIBOL Paulo Cezar dos Santos Alves

- No Pará apenas o futebol é um desporto profissional, ao contrário das demais modalidades que participam do TRM, que ainda são consideradas amadoras. Então optamos por excluir a Federação Paraense de Futebol do nosso universo de pesquisa, embora ela conste da relação das homenageadas pela TV Liberal, por considerarmos que, eventualmente, esta modalidade poderia provocar distorções dos resultados;
- Na modalidade Karatê participam três Federações: a Federação Karatê-Do Olímpic, a de Karatê Tradicional e a de Karatê Interestilos. Como a realidade é muito semelhante entre elas, substituímos duas Federações pela Federação Paraense de Ciclismo e pela Federação Paraense de Remo, que participaram de outras edições do TRM e eram fortes candidatas para participarem da 16ª edição do TRM, em 2010;
- As modalidades Automobilismo, Skate e Triathlon integravam a categoria “Desportos de Ação”.

1.3. Levantamento de Dados

Para obter o maior número de informações relativas ao funcionamento das Federações, aplicamos questionários e efetuamos entrevistas de recolha de informação aos Presidentes.

Em virtude de não existir nenhum instrumento elaborado e validado com esta finalidade, construímos dois formulários: um questionário com 25 perguntas do tipo fechadas e um roteiro de entrevistas com 37 perguntas do tipo abertas.

Na construção dos questionários privilegiamos perguntas que proporcionassem um levantamento sobre os dirigentes, em três âmbitos: pessoal, operacional e de gestão. Nas entrevistas dirigimos as perguntas de forma objetiva para a atuação das Federações Desportivas em relação a suas principais formas de utilização de ferramentas de gestão.

A opção pelo método da entrevista foi em função de algumas vantagens inerentes ao modelo, como a flexibilidade de aplicação, possibilitando elevado grau de liberdade, pelo fato do pesquisador encaminhar o entrevistado, sem constrangimento, para os temas definidos à “priori” e, simultaneamente, também incorporar novas idéias a partir de expressões utilizadas expressas pelos informantes possibilitando a concessão, ao entrevistado, de maior riqueza descritiva e maior liberdade de expressão.

Apesar disto, estamos conscientes que a entrevista apresenta desvantagens, pois a mesma flexibilidade pode intimidar aqueles que necessitam de orientações mais precisas para a resposta, ou mesmo estimular conversas paralelas. E como os elementos obtidos não se configuram de forma imediata, o seu tratamento de análise é mais demorado e complexo.

1.3.1 Aplicação dos Instrumentos de Pesquisa

A aplicação dos questionários e a realização das entrevistas foram agendadas conforme as possibilidades dos informantes e quase todos aconteceram no local de trabalho do pesquisador, aplicados individualmente, de forma a que as respostas de uns não condicionassem a resposta de outros. Apenas quatro informantes não puderam ir ao local: um por motivos de saúde (operação coronariana) e os outros por motivos de ordem profissional.

Desta forma, em quase todos os encontros o ambiente era um clima agradável e descontraído, propício para que os informantes ficassem tranquilos e concentrados na formulação das suas respostas. Porém, em alguns dos locais indicados pelos informantes houve pequenas interferências capazes de provocarem o desvio da atenção deles, mas sem prejuízo mais significativo para o resultado.

No início, os informantes liam um documento sobre os objetivos do estudo, ressaltando também que seria garantido o anonimato das entrevistas e que os dados seriam utilizados exclusivamente no âmbito em causa.

Em seguida, era aplicado o questionário com as perguntas fechadas, com a possibilidade de consulta oral para esclarecer eventual dúvida sobre qualquer dos quesitos. Em seguida, os informantes faziam uma leitura preliminar sobre o questionário com as perguntas abertas para então iniciar a gravação dos respectivos testemunhais.

Ao final de cada encontro, os participantes eram informados que poderiam ouvir a gravação, para conferirem as opiniões que tinham expressado, porém, talvez em função do tempo médio de cada entrevista variar em torno de quarenta minutos, nenhum deles fez esta opção. No máximo, alguns tiveram a curiosidade de ouvir suas vozes reproduzidas por meio do equipamento eletrônico.

Quadro. 2 - Agenda de realização das entrevistas

Modalidade	Dia	Local	Hora	Condição	Duração
1. Judô	01.06.2009	1	15:00	Excelente	21:28 min
2. Tênis de Mesa		1	17:00	Excelente	xxxxxx
3. Karatê Olímpico	02.06.2009	1	16:00	Excelente	26:36 min
4. Automobilismo		1	17:00	Excelente	24:16 min
5. Skate	03.06.2009	1	10:00	Excelente	26:40 min
6. Triathlon		1	11:00	Excelente	25:57 min
7. Atletismo	04.06.2009	1	15:00	Excelente	19:35 min
8. Boxe	05.06.2009	1	10:00	Excelente	44:45 min
9. Ginástica		1	15:00	Excelente	33:55 min
10. Handebol		1	16:00	Excelente	43:25 min
11. Remo	12.06.2009	1	16:00	Excelente	25:51 min
12. Futsal	16.06.2009	3	17:00	Razoável	29:15 min
13. Tênis	17.06.2009	4	10:00	Boa	25:30 min
14. Basquete	23.06.2009	2	16:00	Boa	19:53 min
15. Desportos Aquáticos	24.06.2009	1	09:00	Excelente	16:09 min
16. Vôlei		2	19:00	Boa	25:50 min
17. Ciclismo	26.06.2009	1	09:00	Excelente	41:20 min

1. Escritório**2. Federação****3. Residência****4. Empresa**

Infelizmente, por uma destas fatalidades às vezes impostas pelos modernos recursos da tecnologia, houve um problema com o equipamento de gravação e não foi possível a transcrição da entrevista registrada com o Presidente da Federação de Tênis de Mesa do Pará, ficando o universo pesquisado constituído por dezesseis informantes.

A aplicação do questionário durou 15 minutos, em média (variando entre 13 e 17 minutos), enquanto que as entrevistas tiveram a duração média de 28 minutos (variando entre 20 e 45 minutos) e foram gravadas em um aparelho de MP3, com o conhecimento e autorização de cada um dos entrevistados, resultando em uma média de 43 minutos (questionário e entrevista) para os encontros com os Presidentes de Federações.

Eles foram bastantes atenciosos durante o processo de recolha das informações e, ao final, quase sempre agradeciam pela oportunidade de contribuírem com o trabalho.

2. Processo de Análise

“O ponto de partida da Análise de Conteúdo é a mensagem, seja ela verbal (oral ou escrita), gestual, silenciosa, figurativa., documental ou diretamente provocada. Necessariamente, ela expressa um significado e um sentido. Além disso, torna-se indispensável considerar que a relação que vincula a emissão das mensagens (que podem ser uma palavra, um texto, um enunciado ou até mesmo um discurso) está necessariamente articulada às condições contextuais de seus produtores”. (Franco, 2007)

2.1. Constituição do *Corpus*

Para Vala (1986), se o material a analisar foi produzido com vista à pesquisa que o analista se propõe realizar, então, geralmente, o *Corpus* da análise é constituído por todo este material.

Neste estudo o *Corpus* apresenta três elementos principais: dois de conotação prática, obtidos pela tabulação dos questionários e pela transcrição das entrevistas realizadas aos Presidentes das Federações e o outro de conotação mais teórica, representado pela pesquisa bibliográfica, que consta do “Enquadramento Contextual” e do “Campo Teórico de Análise”.

2.2. Procedimento Analítico

A Análise de Conteúdo foi feita pela transcrição das entrevistas aplicadas e interpretação dos dados resultantes, quando cruzamos os resultados evidenciados com os conteúdos obtidos em nosso “Enquadramento Contextual” e do “Campo Teórico de Análise”, com ênfase no estudo sobre o modelo de gestão da CBV.

Conforme Franco (2007), “os resultados da análise de conteúdo devem refletir os objetivos da pesquisa e ter como apoio indícios manifestos e capturáveis no âmbito das comunicações emitidas”.

2.2.1. Análise de Conteúdo

Para obtermos resultados significantes na aplicação da análise de conteúdo, não basta fazer a descrição, ou seja, enumerar as características do texto após tratamento, e interpretar, ou seja, dar significância a essas mesmas características.

Como afirma Bardin (2007), impõe-se como fase intermediária o inferir⁵, como forma de permitir a passagem explícita da fase de descrição à fase de interpretação, pois a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou, eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não)

2.2.1.1. Do tipo confirmatório

A análise de conteúdo para este estudo foi do tipo confirmatório, já que foram estabelecidas categorias pré-definidas (anterior a análise), ou seja, através de procedimentos fechados⁶, porém sempre considerando a possibilidade de alterar estas categorias em função de evidências durante análise do Corpus deste estudo.

2.2.2. Sistema Categorical

De um modo geral, o processo de categorização é o principal recurso balizador utilizado nos procedimentos de análise, entendendo a categorização como uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com critérios previamente definidos.

⁵ A inferência de acordo com Bardin (2007) é uma operação lógica, pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceites como verdadeiras.

⁶ Quando a análise está associada a um quadro teórico do qual foram formuladas as questões da entrevista. Depois comparam-se os textos produzidos à luz do quadro fixado para se chegar a uma particularização.

Para Bardin (2007), as categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, agrupamento este efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Ela também considera que o critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas), sintático (os verbos, os adjetivos), lexical (segundo o sentido) ou expressivo.

“Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. É possível, contudo, que outros critérios insistam em outros aspectos de analogia, talvez modificando consideravelmente a repartição anterior”. (Bardin, 2007)

Desta forma, segundo Franco (2007), a “categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, a partir de critérios definidos”.

A autora também afirma que no processo de elaboração das categorias existem dois caminhos a serem seguidos:

- (i) categorias criadas a priori, quando pré-determinados em função da busca a uma resposta específica do pesquisador;
- (ii) categorias criadas a posteriori, quando emergem da fala, do discurso, do conteúdo das respostas e implicam constante ida e volta do material de análise à teoria.

2.2.2.1. Grupos com Caracteres Comuns

Para a construção de um sistema categorial, Bardin (2007) considera fundamental as categorias apresentarem um conjunto de qualidades:

- Exclusão mútua: cada elemento não pode existir em mais de uma divisão;
- Homogeneidade: em um mesmo conjunto categorial só se pode funcionar com um registro e com uma dimensão da análise. Diferentes níveis de análise devem ser separados em outras tantas análises sucessivas;
- Pertinência: adaptação ao material de análise escolhido e pertencente ao quadro teórico definido;
- Objetividade e fidelidade: as diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira;
- Produtividade. Relativo ao oferecimento de resultados férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

2.2.3. Unidades de Registro e de Contexto

Com a definição dos objetivos da pesquisa, delineamento do referencial teórico e conhecendo o material a ser analisado, segundo Franco (2007, p. 41) o desafio seguinte para continuidade da análise de conteúdo é a determinação das unidades de análises, ou seja: (i) as Unidades de Registro e (ii) as Unidades de Contexto.

Como unidade de registro a autora considera a menor parte do conteúdo, cuja ocorrência é registrada de acordo com as categorias levantadas e unidades de contexto o “pano de fundo” que imprime significado às unidades de análise.

Para Bardin (2007) a unidade de registro “é a unidade de significação a codificar e corresponde ao segmento de conteúdo a considerar como unidade base, visando a categorização e a contagem freqüencial.”

Quanto a unidade de contexto, ela a considera como unidade de compreensão para codificar a unidade de registro e corresponde ao segmento da mensagem, cujas dimensões (superiores as unidades de registro) são ótimas para que se possa compreender a significação exata da unidade de registro. Enquanto que para Vala (1986) “uma unidade de registro é o segmento determinado de conteúdo que se caracteriza colocando-o numa dada categoria.”

2.2.4. Unidade de Enumeração

Em um estudo do tipo qualitativo a unidade de enumeração pode ser considerada fundamental, pois através dela verificaremos as unidades de registro codificadas no nosso sistema categorial. Para Vala (1986) as unidades de enumeração podem ser de dois tipos: geométricas e aritméticas. As primeiras são mais comuns nas análises de imprensa, enquanto que as aritméticas podem ser muito variadas e ter ou não por base as unidades de registro e são fundamentais na análise de entrevistas.

Bardin (2007) também ressalta a distinção entre a unidade de registro (o que se conta) e a unidade de enumeração (o modo de contagem). Este último pode e deve variar com os objetivos de análise do estudo e que podem ser: (i) a presença ou ausência; (ii) a freqüência; (iii) a freqüência ponderada; (iv) a intensidade; (v) a direção; (vi) a ordem e (vii) a ocorrência.

Para nosso estudo optamos pela unidade de enumeração “Presença ou Ausência”, considerando o objetivo de verificar a significação das unidades de registro e a manifestação ou não das categorias definidas no sistema categorial.

2.2.5. Fidelidade e Validade

Lakatos & Marconi (1990) consideram que o pré-teste é uma importante ferramenta de validação do trabalho, desde que observados alguns cuidados como a aplicação preliminar, pois a análise dos dados, após a tabulação, evidenciará algumas falhas existentes, tais como a inconsistência ou complexidade das questões, a ambigüidade ou linguagem inacessível, perguntas supérfluas ou que causam embaraços ao informante, se as questões obedecem a determinada ordem ou se são muito numerosas, etc.

Eles ressaltam também a importância da aplicação em populações com características semelhantes, mas nunca naquela que será alvo do estudo.

Com relação à fidelidade dos dados, para Vala (1986) a questão é sempre um problema comum a todas as técnicas de investigação, destacando que existem algumas dificuldades particulares no caso da análise de conteúdo.

Segundo o autor, existem dois problemas relacionados com a fidelidade: um de “inter-codificadores”, ou seja, a diferença de resultados provenientes da codificação por duas pessoas diferentes e outro de “intra-codificadores”, ou seja, um codificador não aplicar de forma idêntica, os mesmos critérios.

Em relação ao primeiro caso, de inter-codificadores, pela natureza da nossa amostra achamos desnecessária a utilização de vários codificadores, mas em relação ao segundo caso verificar se aplicamos de forma idêntica os critérios de codificação.

Assim, depois de codificarmos uma transcrição da entrevista semi-estruturada, repetimos o mesmo processo, verificando se os resultados foram similares nos dois processos de codificação, e obtivemos resultados similares nos dois processos de codificação. Desta forma, concluímos que o processo tem fidelidade e validade.

2.3. Definição e Justificativa das Categorias

Conforme a previsão anteriormente referida por Franco (2007), este foi um longo processo de idas e vindas, da teoria ao material de análise, do material de análise à teoria, passando pela elaboração de algumas versões do Sistema Categórico.

No entendimento de Vala (1986) a construção do sistema de categorias pode ser feita *a priori* ou *a posteriori*, ou ainda através da combinação destes dois processos.

Neste estudo, as categorias e sub-categorias definidas *a priori* foram:

- CATEGORIA 1: DESPORTO
 - Sub-Categoria A₁: Contextualização
 - Sub-Categoria B₁: Globalização: Espetáculo e Mídia
 - Sub-Categoria C₁: Mercantilização
 - Sub-Categoria D₁: Processo de Profissionalização
 - Sub-Categoria E₁: Inclusão Social
- CATEGORIA 2: ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO
 - Sub-Categoria A₂: Processo Organizacional
 - Sub-Categoria B₂: Gestão Esportiva
- CATEGORIA 3: DESENVOLVIMENTO DO DESPORTO
 - Sub-Categoria A₃: Conceito de Desenvolvimento
 - Sub-Categoria B₃: Fatores de Desenvolvimento
- CATEGORIA 4: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
 - Sub-Categoria A₄: Como Ferramenta de Gestão
 - Sub-Categoria B₄: Planejamento na Gestão Esportiva

- **CATEGORIA 5: O MARKETING E O DESPORTO**
 - Sub-Categoria A₅: O Marketing na Sociedade
 - Sub-Categoria B₅: O Marketing à Serviço do Desporto

- **CATEGORIA 6: INSTITUIÇÕES GESTORAS DO DESPORTO**
 - Sub-Categoria A₆: Crise de Identidade das Entidades Esportivas
 - Sub-Categoria B₆: Modelo de Gestão da CBV

2.3.1. Enquadramento Teórico e Perguntas do Instrumento

Para Bardin (2007), as categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento este efetuado em função dos caracteres comuns destes elementos.

A determinação de cada uma das categorias e sub-categorias tem como suporte o enquadramento apresentado no Campo Teórico de Análise e, assim, a priori, apresentamos a justificação que elaboramos para cada uma delas e foram relacionadas com as respectivas perguntas do instrumento de pesquisa:

- **CATEGORIA 1: DESPORTO**

Uma noção geral sobre o entendimento de Desporto, e de que forma ele se manifesta e influencia a sociedade atual, é importante para balizar o desenvolvimento deste trabalho.

Apesar da cultura desportivo-corporal ter origens ancestrais, mesmo nos dias de hoje a literatura académica ainda não apresenta uma definição consensual entre os estudiosos sobre o que é desporto, sendo de tal ordem a complexidade desta tarefa, que ela é capaz de provocar debates calorosos entre defensores de concepções conflituosas deste fenómeno social, que apresenta variadas formas de manifestações.

“Quanto mais o desporto for bem estimado e respeitado, tanto maior será a sua cotação no plano comercial. A diminuição da substância cívica, moral, ética e estética do desporto traduz-se inexoravelmente num abaixamento da sua valia comercial e da sua importância económica”. (Bento, 1998)

Pergunta:

- O que pensa sobre o valor do desporto para a sociedade?

○ **Sub-Categoria A₁: Contextualização**

O desporto é um fenómeno humano tão ligado a origem, às estruturas e ao funcionamento da sociedade, que nós poderemos afirmar que é possível analisar qualquer sociedade através do desporto que ela pratica. E, sendo um fenómeno cujas origens se situam nos primórdios da cultura humana, talvez precedendo todo e qualquer tipo de organização social, será legítimo aceitar que, no fundo, a história de qualquer povo é a história dos seus jogos.

Pergunta:

- Quais serão as tendências de evolução do conceito esportivo?

○ **Sub-Categoria B₁: Globalização**

O processo de globalização é percebido como uma forma de interligação dos mercados nacionais resultantes da tecnologia, da integração económica e da interdependência entre os países.

“A globalização está hoje na ordem do dia, influenciando fortemente toda a vida no planeta e a agenda política dos países. E se a economia é o seu lado mais visível, as suas consequências fazem-se sentir em muitos outros domínios. O desporto não está à margem deste processo de globalização. E nem poderia ser de outro modo, porque, nas suas formas modernas, se procurou instituir e afirmar como uma linguagem universal, um modelo cultural adotado internacionalmente”. (A. Marques, 2007a)

A enorme reciprocidade de interesses entre o Desporto e a Mídia, proporcionou ao Desporto o alcance de uma dimensão mundial ao mesmo tempo em que também proporcionou os meios necessários para a viabilização financeira essencial na realização de grandes eventos esportivos.

Segundo Brohm, Perelman, & Vassort (2004b), a globalização do desporto, iniciada verdadeiramente a partir da II Guerra Mundial com a multiplicação sem fim das competições, duplicou-se com uma “esportivização” do mundo como vetor político-ideológico comum ao conjunto das potências financeiras que submetem o planeta à sua imposição.

Depois que Coubertin ressuscitou os Jogos Olímpicos, o fenômeno esportivo caracterizou-se pela combinação de vários fatores: um desenvolvimento sem precedentes da maioria dos desportos em todo o planeta, sua homogeneização internacional pela codificação de regras unificadas e o desaparecimento progressivo das técnicas corporais ou dos jogos típicos dos países.

Perguntas:

- Qual a importância da realização de grandes eventos esportivos?
- Como você entende o papel da mídia na relação com o desporto?

○ Sub-Categoria C₁: Mercantilização

O Desporto agora também é gerador de negócios, com um prestígio incomparável, que advém da imagem e do prestígio proporcionado tanto ao atleta como a indústria e, com tal, deve ser encarado de forma profissional. E foi neste cenário efervescente que desenvolvemos nosso estudo, na ótica de um desporto sempre em transformação, com novas modalidades surgindo, pelas mais variadas formas de criação.

Para DaCosta (1999) a relevância do desporto não deve ser reconhecida apenas como uma via facilitadora do processo de aprendizagem, mas também é importante para o estabelecimento de reflexões sobre “os valores e atitudes

de jovens e atletas profissionais, a influência e a responsabilidade dos agentes de socialização, a violência no desporto e os comportamentos de holligans”

Neste contexto surgem aspectos para serem refletidos tais como a “escravidão” do atleta, a utilização ideológica do desporto, a comercialização predatória, a influência dos meios de comunicação e publicidade no cenário esportivo, a manipulação de resultados, entre outros.

Perguntas:

- Qual a sua visão mercadológica relacionada ao desporto?
- Como é possível mediar conflitos de valores esportivos com interesses comerciais?

○ **Sub-Categoria D₁: Processo de Profissionalização**

Ao longo do tempo o desporto passou por diversas alterações contextuais, desde mudanças de concepções filosóficas e puramente técnicas até mudanças legislativas e sociais.

Mas a mudança que afetou mais profundamente o conceito e a prática desportiva, certamente, foi a transformação do conceito olímpico de desporto para o entendimento do denominado "Sport's Industry", que, mais do que nunca, orienta a administração desportiva mundial dos nossos dias.

Entre outros autores, Pozzi (1998) considera a existência de uma indústria esportiva como “o conjunto de atividades econômicas relacionadas com a produção e veiculação do desporto (seja ele profissional, amador, escolar etc.)”, com potencial para gerar uma enorme mobilização de recursos econômicos e, conseqüentemente, oportunidades de variadas formas para a geração de emprego e renda.

Este variado conjunto de segmentos, cuja classificação varia de autor para autor, está em permanente transformação e saber as tendências dele é fundamental para realizar bons negócios, mas estas análises são variadas.

A discrepância entre o desporto amador o desporto profissional provocou inúmeros problemas aos atletas, que ao assumirem a condição de profissionais eram excluídos das suas competições. Em grande parte do século XX houve uma disseminação do “profissionalismo marrom”, um “falso amadorismo” que prejudicava bastante a imagem dos atletas e do desporto.

No entanto, vale observar que para Zouain & Pimenta (2006) a profissionalização não quer dizer apenas remunerar aqueles que já desempenham as funções. Há que se estabelecer condições de treinamento e capacitação para que, de fato, existam profissionais aptos a exercer os cargos de executivos do desporto.

Perguntas:

- Qual o seu entendimento sobre a tendência de profissionalização do desporto?
- Quais as principais fontes de financiamento das atividades regulares da Federação?
- A Federação trabalha na elaboração de novos projetos para captação de recursos no mercado?

○ Sub-Categoria E₁: Inclusão Social

O sucesso internacional de atletas que nasceram em famílias desfavorecidas sócio-economicamente, e que através do desporto conseguem alcançar elevados patamares sociais, provoca uma grande atração sobre crianças e jovens destes extratos sociais, seduzidos pelo sonho de também seguirem a mesma trajetória de vida.

Para Brohm, Perelman & Vassort (2004), como novas estrelas da globalização, os campeões tomaram o lugar das vedetes do cinema e do *show business*. O esportista de alto nível tornou-se o modelo publicitário a ser seguido, com quem a juventude deve se identificar.

Perguntas:

- Quais as atividades realizadas no sentido de promover inclusão social através do desporto?

- **CATEGORIA 2: ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO**

Segundo Teixeira (2005) vivemos em uma sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos – hospitais, escolas, igrejas, forças armadas, empresas, governo e organismos oficiais – nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vistas à prossecução de objetivos impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente

Para Pires (2008b) a palavra organização está contaminada por circunstâncias que têm a ver com a própria vida, pelo que é considerada uma palavra polissêmica, quer dizer, pode assumir diversos sentidos. Para ele “a organização, faz a organização da organização”, o que significa:

- A organização - conjunto de princípios que governam a atividade de um clube ou qualquer outro organismo desportivo;
- Faz a organização - ato de organizar (gerir), ou esforço dirigido à realização de determinados objetivos desportivos;
- Da organização - organismo criado, por exemplo, um clube.

Para Celma (2004), o organograma representa um instrumento essencial para entender a organização, pois nos dá uma visão gráfica de sua estrutura e de seu funcionamento, representando de forma bidimensional as relações e as atividades que as pessoas realizam e sua concreta distribuição. Com ele se

conhece o tipo de trabalho de cada departamento, a relação entre os mesmos, o nível na estrutura e a autoridade que possuem na estrutura da empresa.

Pergunta:

- Qual o modelo de organograma adotado pela Federação?

- **Sub-Categoria A₂: Evolução do Processo Organizacional**

Ainda segundo Teixeira (2005), para atingirem os objetivos que se propõem, as empresas formulam e implementam estratégias, que se traduzem no conjunto de ações envolvendo a globalidade dos recursos disponíveis.

Os planos (estratégicos, táticos ou operacionais) se traduzem em políticas, isto é, linhas de orientação com caráter geral, que por sua vez, dão origem a determinações mais pormenorizadas: as regras (guias de ações detalhadas que definem ou restringem a forma de atuar em casos concretos) e os procedimentos (séries de passos a seguir para a realização de um projeto).

Pergunta:

- Como ocorre a distribuição de funções políticas, técnicas e administrativas na Diretoria?

- **Sub-Categoria B₂: Gestão Esportiva**

Para Peixoto (2009), o gosto pelo desporto é importante para um gestor na área esportiva, mas não é o suficiente. Não basta a trajetória de campeão para credenciar um ex-atleta a um cargo executivo.

Para tal, é fundamental ter base em finanças, contabilidade, recursos humanos, planejamento e marketing. Conhecimentos sobre organização de eventos, mecanismos de patrocínio e legislação do setor também são desejáveis.

Conforme Soares (2009), a profissionalização da gestão esportiva requer uma completa mudança de mentalidade na gestão dos clubes: “Vale o profissionalismo na gestão. O desporto morre sem a paixão. Mas paixão fica para a torcida e não para a gestão”.

“Atualmente existem diversos postos de trabalho em gestão esportiva como consultor, diretor geral, diretor técnico, diretor comercial e diretor de instalação; gestor da área de Marketing, gestor de eventos esportivos, de produto, de recursos humanos, de empresas e de outras organizações ou entidades privadas e públicas; investigador e secretário técnico”. (G. Pires & J. P. Sarmento, 2001)

Perguntas:

- Você percebe a gestão esportiva como área de intervenção profissional?
- Qual deve ser o perfil do gestor esportivo?

• CATEGORIA 3: DESENVOLVIMENTO DO DESPORTO

Para o Brasil a Copa do Mundo de 2014 e os Jogos Olímpicos de 2016 representam uma grande oportunidade para aquecimento do turismo, ampliação da capacidade de seus estádios de futebol, preparação de novos projetos sociais para o desporto e até mesmo a reformulação do sistema de transporte público.

Estes exemplos demonstram o potencial do desporto para atuação profissional de várias áreas convergentes como saúde, educação, economia, arquitetura, administração, jornalismo, publicidade e outras profissões.

“Afim talvez seja útil referir que os economistas do desporto têm de olhar mais profundamente as questões relativas ao próprio desenvolvimento do desporto e à contribuição deste para o desenvolvimento dos países. E isto na certeza de que existem no mundo patamares de desenvolvimento económico, social e

desportivo diferenciados, e de que o desporto, como sempre foi, pode e deve ser um instrumento de desenvolvimento humano”. (Correia, 2006)

Pergunta:

- Você percebe algum processo de desenvolvimento no desporto paraense?

▪ **Sub-Categoria A₃: Conceito de Desenvolvimento**

Neste ambiente de transformações, para Pires (2007), a gestão do desporto obriga a conhecer e compreender os processos de mudança na medida em que a gestão, seja do desporto ou de outra atividade qualquer, só ganha sentido se for contextualizada a uma dada realidade.

“Aquilo que hoje nos percebemos, acerca desta atividade que se organiza à escala planetária, é que é o produto final de um processo iniciado há muito tempo, em nossa opinião há alguns milênios, processo esse em plena evolução, provavelmente interminável, tal e qual uma história sem fim, num perpétuo evoluir, em busca de novas idéias, novas sensações, novas práticas e novas dinâmicas sociais e, em consequência, de novos projetos de desenvolvimento humano”. (Pires, 2007)

Pergunta:

- Quais as maiores dificuldades para seu trabalho?

• **Sub-Categoria B₃: Fatores de Desenvolvimento**

Ainda segundo Pires (2007), fator de desenvolvimento do desporto é um instrumento de transformação e de progresso que, sob a forma de programa, tem por objetivo provocar melhoria em uma determinada situação desportiva, de um dado período de tempo.

No domínio da gestão do desporto, segundo Paz (1973), o primeiro conceito a ser considerado deve ser o de situação desportiva, que por um lado é a resultante de um dado nível desportivo, mas, por outro lado, é a base sobre a

qual deverá se apoiar a política para melhorar o nível desportivo, isto é, para transformar a realidade, pondo em ação os “fatores de desenvolvimento”.

Perguntas:

- Quais as condições estruturais da Federação?

- **CATEGORIA 4: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Segundo Mullin, Stephen & Sutton (2004) podemos recorrer a utilização de um plano de jogo para o desenvolvimento de um planeamento estratégico, onde os autores desenvolvem uma analogia relacionada a preparação de uma equipe objetivando a participação em uma competição de alto nível.

No exemplo, os treinadores avaliam pormenorizadamente os seus jogadores para saber o talento com o qual eles irão trabalhar, investigando cuidadosamente os oponentes, o ambiente externo, e conseqüentemente desenvolvendo as táticas e manuais de jogo, analogia perfeitamente coerente com a visão do planeamento estratégico.

Para Souza (2007), a formulação da estratégia passa pelo processo de analisar o ambiente no qual uma organização está inserida. Tomando-se os objetivos organizacionais, será possível traçar estratégias que possibilitem o alcance destes, a partir da compreensão efetiva da infra estrutura interna existente (back office), dos stakeholders envolvidos e do ambiente externo (front office).

Pergunta:

- Qual a missão essencial da Federação?

▪ Sub-Categoria A₄: Como Ferramenta de Gestão

Para Roche (2002a), todas as entidades e organizações, o que obviamente envolve também as de caráter esportivo, vêm-se submetidas hoje em dia a uma mudança permanente em seu entorno, em seus objetivos, em sua forma de atuar, em suas expectativas e na disponibilidade de recursos.

Por tudo isso, as organizações – assim como os indivíduos – vêm-se obrigadas, cada vez mais, a refletir sobre o caminho a adotar no futuro, sobre o que fazer, qual a direção a tomar. Em outras palavras, as entidades – e as pessoas – vêm-se obrigadas a planejar. O planejamento tem a ver, portanto, com os processos de mudança ocorridos no desporto.

De acordo com o autor, cada vez mais, são tão importantes os aspectos quantitativos, como quantas pessoas praticam desporto, quantos atendimentos acontecem em uma instalação, quantos são os associados de um complexo esportivo, assim como os aspectos qualitativos, pois a qualidade será um elemento determinante do futuro da gestão esportiva.

Vários outros aspectos nas mudanças que se produzem no desporto podem ser analisados frente a essas transformações: a organização esportiva é consciente do que ocorre? Sabemos como elas nos afetam? Vamos formular propósitos diferentes a médio prazo para satisfazer aos nossos usuários, os cidadãos, os esportistas, os clientes, os sócios etc?

Pergunta:

- Quais os principais objetivos (finalidades) da Federação?

- **Sub-Categoria B₄: Planejamento na Gestão Esportiva**

Segundo Aguillar (s/d), a formação, educação e preparação de executivos para o "negócio desporto" será o maior investimento e conseqüentemente o maior retorno, que as organizações esportivas vão ter nos próximos anos. Toda esta engrenagem, em determinado momento, através de seus executivos, terá que

rever sua organização, suas equipes e principalmente seus objetivos empresariais.

Uma mudança por critérios gerenciais se formará, além de uma reação adaptativa originada pela situação real de um clube, entidade ou empresa, com relação a sua subsistência, continuidade e desenvolvimento. A definição estratégica a ser tomada pelos novos executivos, com visão empreendedora e de resultados, será a grande revolução esportiva nos próximos anos.

Pergunta:

- Existe algum programa para formação e atualização de técnicos? E de árbitros? E de dirigentes?
- A Federação tem alguma responsabilidade na formação e treinamento de atletas?

• CATEGORIA 5: O MARKETING E O DESPORTO

A expressão anglo-saxônica marketing vem do inglês e deriva do latim *mercátus*. A tradução de marketing, para o português, é mercadologia, muito embora os dicionários Aurélio e Michaelis já contemplem o vocábulo marketing. Com a American Marketing Association apareceram os conceitos de marketing, entre 1910 e 1940, porém eram limitados à distribuição e o comércio.

Para Carneiro (2008), nos estudos da Administração de Marketing é constante a utilização de conhecimentos da economia, da sociologia, da psicologia, da comunicação e da matemática. Essas áreas do conhecimento aplicadas ao marketing tornam possível à análise, o planejamento, a formulação, a implementação e o controle das estratégias de marketing.

Pergunta:

- Qual a sua opinião sobre a importância do marketing na sociedade?

○ Sub-Categoria A₅: O Marketing do Desporto

“Para realizar o marketing corretamente, utilizam-se técnicas analíticas de mercado, ferramentas de planejamento, ações de relacionamento com clientes, tecnologias de desenvolvimento de produtos e serviços, modelos de distribuição e acesso, métodos de precificação adequados, uma boa comunicação integrada e ferramentas de controle das ações e dos resultados. Portanto, marketing é muito mais do que muitos pensam.” (Carneiro, 2008)

Pergunta:

- Como o marketing pode beneficiar o desenvolvimento do desporto?

- **Sub-Categoria B₅: O Marketing a Serviço do Desporto**

Para Afif (2000) o desporto surgiu como uma alternativa à publicidade tradicional, pois as empresas atingem o consumidor em seu momento de lazer, onde ele está mais receptivo às suas mensagens e produtos, oportunizando a criação de estratégias de mercado para obter um diferencial da concorrência.

Segundo Melo Neto (2003), o marketing esportivo é um tipo de marketing promocional que diferencia-se da propaganda tradicional permitindo consumidor participar ativamente do mercado e possibilita um retorno de imagem e vendas mais rápida, por chegar ao consumidor de forma direta.

Pergunta:

- Quais as estratégias da Federação para incrementar o interesse pela modalidade no Pará?

- **CATEGORIA 6: INSTITUIÇÕES GESTORAS DO DESPORTO**

Para Pozzi (1998), o patrocínio esportivo refere-se às despesas de marketing ou incorporações de responsabilidade que suportam atividades esportivas e/ou atletas, com o propósito de usar o evento, time ou atleta como veículo que possibilita o alcance de um ou mais objetivos de marketing.

Pergunta:

- A Federação realiza competições além das de Clubes e de Seleções?

- **Sub-Categoria A₆: Crise de Identidade das Entidades Esportivas**

Conforme Tassinari (2008a), as Federações possuem determinada responsabilidade de desenvolver o desporto por serem organizações que existem justamente para essa finalidade. A gestão dessas organizações deve obedecer a pressupostos teóricos inerentes tanto às finalidades pedagógicas do desporto quanto aos aspectos comerciais envolvidos.

Perguntas:

- Quais os incentivos oferecidos aos atletas?
- Como é feito o controle financeiro da Federação e quais os mecanismos de prestação de contas?
- Existe perspectiva de contratação de um gestor profissional?

- **Sub-Categoria B₆: Modelo de Gestão da CBV**

Ao assumir o comando do voleibol nacional, segundo Souza (2007), Nuzman implantou novas práticas de gestão, além da busca permanente pela profissionalização da CBV.

Perguntas:

- Ao que você atribui o sucesso do voleibol no Brasil?
- O que você conhece sobre o modelo de gestão da CBV?

Capítulo II - Contextualização Ambiental

**O Desporto é a grande mola
de uma sociedade melhor.**
(Manoel Tubino)

1. Reflexões sobre o cotidiano do Desporto

“A radiografia da realidade comprova que a aguda crise moral do contexto social também se propagou ao desporto, afetando a sua credibilidade e colocando na ordem do dia a urgência de renovação do modo ético de o conceber, viver, regular e configurar. Uma renovação dos protagonistas, das mentalidades, dos processos e das organizações. (...) Para serem melhores a sociedade e o desporto não se devem render mais aos ditames econômicos; carecem sim de os subordinar a fins superiores e de guardar observância a axiomas pedagógicos, éticos e humanos”. (Bento, 2004)

Na entrada do Acadêmico Futebol Clube, tradicional clube desportivo português com sede na Rua Costa Cabral, nº 186, área central da cidade do Porto, fundado em 15 de setembro de 1911, está escrito de forma destacada: “Desporto só faz bem”, em apologia às virtudes relacionadas com a prática desportiva, cultivada há muitos milênios, por gerações e gerações, e que foi considerado por Tubino (1992) como o maior fenômeno social do século XX.

Mas será correto afirmar, de forma tão contundente: “Desporto só faz bem”?

Para Santos (2005), quando utilizado por indivíduos inescrupulosos, o desporto transforma-se em um perigoso mecanismo de manipulação de pessoas, induzindo-as facilmente ao erro e comportamentos impróprios, como o doping, o suborno, a violência, ações sem escrúpulos na comercialização de atletas e espetáculos esportivos, etc.

Por isto, um visitante mais crítico do Acadêmico Futebol Clube poderá fazer o seguinte questionamento: será legítima e apropriada a afirmação “Desporto só faz bem” em um contexto onde atletas, das mais variadas modalidades, são condenados a suspensão e/ou exclusão das práticas desportivas pela comprovação de recorrerem ao uso de substâncias dopantes com objetivo de aumentarem seus desempenhos atléticos?

Como, por exemplo, no caso da nadadora brasileira Rebeca Gusmão, banida do desporto pela Federação Internacional de Natação (FINA) por ser reincidente em caso de doping, constatado durante um exame-surpresa um dia antes da abertura dos Jogos Pan-Americanos de 2007.

Ou mesmo questionar se “Desporto só faz bem” quando o comportamento violento de torcedores atinge o descontrole total, a ponto de alguns até morrerem durante brigas nas ruas de cidades do Primeiro Mundo, como no caso de um torcedor da Lazio, de Roma, em 2007, que inclusive provocou a paralisação do campeonato italiano de futebol por vários dias?

E o que dizer do desporto, quando dirigentes de uma equipe de futebol portuguesa foram presos em flagrante, em 2007, na prática de subversão explícita, ao entregarem dinheiro a membros de quadros de arbitragem, apesar do presidente do clube interessado no resultado de uma partida afirmar nada saber sobre a atitude repulsiva de seus comandados?

Ou no caso de outros dirigentes que foram presos na Inglaterra por suspeita de lavagem de dinheiro e uso de contas bancárias falsas, para levarem vantagens pessoais nas transferências de atletas e em negociações com agentes?

Nas disputas pelo poder, dirigentes não medem consequências em suas tentativas de eternizarem-se no comando do desporto e adotam posturas inescrupulosas e recrimináveis durante os processos eleitorais, enquanto outros foram condenados por corrupção na escolha da sede de Jogos Olímpicos, deixando que na decisão preponderassem interesses ilegítimos.

O que pensar da expressão “Desporto só faz bem” quando escuderias de Fórmula Um são acusadas de espionagem e tráfico de informações técnicas sobre aspectos mecânicos, que proporcionam vantagens e benefícios ilegais aos concorrentes?

Ou quando alguns de seus principais dirigentes são excluídos do desporto por planejam colisões para conquistarem títulos?

Ou ainda quando a Interpol anuncia a prisão de 423 pessoas acusadas de envolvimento em uma rede de apostas ilegais em jogos de futebol, que movimentava até US\$ 680 milhões ao ano, em 272 pontos de apostas na China, Cingapura, Tailândia, Vietnã e Malásia?

No livro “The Fix: Soccer and Organized Crime”, o jornalista canadense Declaan Hill, radicado na Inglaterra, levanta a suspeita de uma manipulação de resultados por apostadores asiáticos nas derrotas do Equador para a Inglaterra (0 a 1) e de Gana para o Brasil (0 a 3) e para a Itália (0 a 2) durante a Copa do Mundo de Futebol de 2006.

Uma polêmica manchou o futebol chinês quando o jornal “Oriental Morning Post” afirmou que era possível comprar uma vaga na seleção chinesa por aproximadamente R\$ 54.000,00 (cinquenta e quatro mil reais), ou colocar atletas para treinarem nas seleções de base por menos de R\$ 30.000,00 (trinta mil reais), como forma de facilitar a vida de empresários do futebol.

A entrega de jogos das equipes mais fortes do mundo para caírem em grupos teoricamente mais fracos no Campeonato Mundial Masculino de Vôlei de 2010, que aconteceu na Itália, macula a comunidade esportiva. Para Beting (2010), “essência do desporto é ser uma competição em que o melhor sai vitorioso. Enquanto os escândalos permanecerem, mais difícil será acreditar, acompanhar e gostar de uma modalidade. Em busca da vitória, acaba-se com a lisura da competição”.

“Para o negócio esportivo, quanto mais certeza existir de que a única certeza é de que não sabemos quem será o vencedor daquela competição antes de ela terminar, melhor. A ética é vital para manter o desporto vivo na mente das pessoas. E, pode ter certeza, no longo prazo ela gera muito mais dinheiro do que uma trapaça no meio do caminho”. (Beting, 2010)

O ciclista espanhol Alberto Contador, vencedor da Volta da França, em 2010, apresentou resultado positivo no teste de doping realizado na véspera de uma etapa decisiva da competição, mas ele alegou se tratar de contaminação alimentar, com carne comprada na Espanha, proveniente de uma vaca que recebera injeções de clenbuterol, substância usada ilegalmente para intensificar o crescimento e a engorda dos animais.

Esta substância também é utilizada pelos humanos para aumento da massa muscular e acelerar a recuperação após esforços físicos. Porém, outro teste detectou um produto químico igual ao que é usado no fabrico das bolsas de plástico utilizadas em administrações intravenosas, reforçando a tese de que ele teria recorrido a transfusões sanguíneas durante a prova.

Conforme Beting (2010), os dois casos, manipulação de resultados e doping, ferem a imagem de um desporto limpo e honesto, que premia aquele que é o melhor, afinal, qual a legitimidade de um campeão de vôlei que entrega jogos para ter vida mais "fácil" pela frente? E a de um atleta que se dopa para ter um desempenho acima de suas capacidades?

No cenário sombrio destes exemplos desabonadores, devemos considerar alguns pontos cruciais:

“Quando somos chamados a dar testemunho sobre a valia do desporto, pela nossa boca jorra um discurso de afeto e paixão. Como se o desporto fosse, em si mesmo, a encarnação do bom e do bem, da verdade e da beleza, do ético e do estético, do virtuoso e do moral. De resto os muitos milhões de pessoas que o praticam em todo o mundo justificam essa prática com a afirmação do fato de que o desporto lhes faz bem. Faz bem aos que correm em zonas aprazíveis e verdes; faz bem aos que se entregam à malhação dos músculos e ao condicionamento cardiovascular em academias e estúdios de condição física; faz bem aos que jogam a bola ao ar livre e faz de igual modo bem aos que se exercitam e treinam com máquinas sofisticadas em locais fechados”. (Bento, 2004)

“Desporto só faz bem” quando movimenta bilhões de dólares em um mercado de grandes eventos esportivos, que geram emprego e renda para um número crescente de participantes diretos e indiretos, envolvendo a oferta de emprego e ampliação do mercado de trabalho, com significativos impactos econômicos, como elemento importante da indústria de entretenimento.

Ou quando provoca ondas progressivas de interesse de praticantes anônimos em busca de saúde e bem estar proporcionados pela prática de atividades físicas, mas para as quais é essencial a existência de ídolos capazes de representarem referências e motivação extra para os referidos praticantes e contribuindo para a melhoria da qualidade de vida da população.

O “Desporto só faz bem” ao oportunizar que pessoas com deficiências físicas encontrem um novo sentido de vida, resgatando a auto-estima e proporcionando incríveis exemplos de superação do ser humano, mesmo quando sujeito à incríveis adversidades.

Quando proporciona momentos de respeito às diferenças e de promoção da diversidade cultural e étnica característica das populações indígenas, como nos Jogos dos Povos Indígenas, realizados há vários anos, no Brasil, reunindo a tradição, a sabedoria e os rituais de muitas etnias, na disputa de modalidades como a canoagem, arco e flecha, arremesso de lança, demonstrações de lutas e corrida de toras, compreendemos o quanto “O desporto só faz bem”.

O “Desporto só faz bem” quando atletas e ex-atletas bem sucedidos profissionalmente resolvem utilizar seus prestígios pessoais para mobilizarem a sociedade pela causa da infância e da adolescência, liderando a realização de projetos sociais de inclusão social que utilizam o desporto como eixo estrutural de programas educativos.

“Desporto só faz bem” quando, por exemplo, o Instituto Ayrton Senna utiliza-o como via privilegiada para promover o desenvolvimento humano, criando oportunidades para que milhares de crianças e jovens de famílias desfavorecidas socio-economicamente desenvolvam competências cognitivas, pessoais, sociais e produtivas.

“Faz bem à educação das crianças e jovens e à manutenção ou recuperação da autonomia e auto-estima dos idosos. Faz ainda bem aos portadores de deficiências mais ou menos pesadas ou leves e de vários tipos de marginalização e exclusão; e não faz nada mal aos que têm nele uma profissão e uma fonte de proventos financeiros. Para todos, incluindo aqueles que o vivem e fruem na condição de espectadores presenciais ou televisivos, parece o desporto ser um espaço e pretexto de realização pessoal e social. Ou será que esta panóplia de gente, tão múltipla e variada, anda redondamente enganada?”. Bento (2004)

Ou quando o Escritório das Nações Unidas contra Drogas e Crime (UNODC) recebe contribuições para o Fundo Esportivo Global, que ajuda a prevenir a atração de jovens em situação de risco social para o crime e abuso de drogas, explorar estratégias de prevenção ao crime, conduzindo seminários regionais para federações esportivas, funcionários públicos, entre outros, além de desenvolver atividades que previnem o uso de drogas por meio dos desportos.

Para Santos (2005), é preocupante a comercialização exagerada do fenômeno esportivo, provocando a sua transformação em mercadoria, sem considerar o bem estar dos seus praticantes, as normas e valores transmitidos durante os espetáculos esportivos e o teor dos noticiários relativos ao fenômeno.

“A organização e prática do desporto sem considerar a ética e a moral, podem levar as pessoas a desacreditarem nos valores positivos que podem ser agregados quando da prática do desporto em todas as suas dimensões: educacional, comunitário, recreativo, adaptado e no alto rendimento, a partir de uma prática orientada para a valorização e respeito da pessoa humana.” (Santos, 2005)

No próprio voleibol brasileiro, uma das âncoras deste trabalho, recentemente observamos comportamentos desportivos que nos levam a refletir mais sobre a afirmação “Desporto só faz bem”.

O que dizemos da atitude da vitoriosa e badalada equipe de voleibol adulto masculino na campanha para a conquista do tricampeonato mundial, em 2010, na Itália, onde apesar de obter mais um título, recebeu críticas da imprensa local após a derrota para a Bulgária, na segunda fase da competição, e vaias da torcida, que se contagiou pelas notícias veiculadas sobre falcatruas e armações de resultados, incluindo a seleção brasileira.

Semanas após a competição, José Bernardo Rezende, o Bernardinho, considerado o responsável pelo sucesso do time, em entrevista a imprensa afirmou seu arrependimento pela “marmelada” contra os búlgaros, quando houve corpo mole do Brasil para ter um percurso mais fácil no Mundial. Menos mal ele ter admitido o óbvio, mas isto aconteceu muito depois de o fim não ter justificado o meio e, de qualquer forma, não ficou boa impressão do episódio.

Porém, logo em seguida, no Campeonato Mundial de Vôlei feminino, no Japão, a seleção brasileira teve oportunidade de adotar um comportamento semelhante, quando após uma série de vitórias entrou em quadra para um jogo contra as americanas, onde estava classificada, poderia se empenhar menos e, assim, enfrentar adversárias mais fracas na etapa seguinte da competição.

Mas o técnico da equipe, José Roberto Guimarães não admitiu este comportamento, e a equipe jogou o tempo todo para ganhar, mesmo com o primeiro lugar garantido, em demonstração de respeito a camisa que vestem, ao país que representam e pelo público que estava no ginásio: jogou para ganhar, como deve ser, sem se preocupar em escolher adversárias, dando uma lição de como “Desporto só faz bem”.

O desporto ligado ao patrocínio, à mídia e ao profissionalismo, estabeleceu novas relações entre atletas, treinadores, médicos, patrocinadores, dirigentes, árbitros, e público. A prática esportiva, até então compreendida nos ideais olímpicos de um amadorismo puro, deu lugar a manifestações esportivas inseridas na perspectiva do mundo do trabalho e na economia.

Para Bento (1990), esta mudança na prática esportiva estabelece polêmicas, tais como: a discussão amadorismo x profissionalismo, a utilização de drogas proibidas com o objetivo de melhorar o desempenho esportivo, as relações pessoais e profissionais entre atletas, técnicos, dirigentes e atletas-atletas, os limites do envolvimento dos patrocinadores nos eventos esportivos, a publicidade nas vestimentas de atletas e nos locais de competição esportiva, os espaços urbanos destinados à prática esportiva de lazer, etc.

O autor também considera ser inviável pensar somente em uma ética do desporto desvinculada de uma ética da sociedade, “uma vez que o desporto não se manifesta em um vácuo social, mas acontece, sim, num contexto sociocultural, vinculado a uma ética da sociedade moderna”.

Conforme Santos (2005), a sobrevivência do desporto como atividade humana está ameaçada. A preservação dos valores éticos e morais do desporto é uma tarefa que envolve jovens, adolescentes, adultos, idosos, atletas, espectadores, dirigentes, técnicos, autoridades, patrocinadores, professores, etc.

"O desporto não pode esquecer o" humano "e deve procurá-lo não em apelos difusos, abstratos e pouco vinculativos, mas sim na forma concreta como lida com cada praticante. E não deve ignorar que os limites" humanos "são mais estreitos do que os manipuláveis limites biológicos e técnicos." (Bento, 1990)

Enfim, parece perigoso afirmar “Desporto só faz bem”, pois quando utilizado por indivíduos inescrupulosos, ele transforma-se em um perigoso mecanismo de manipulação de pessoas, induzindo-as facilmente ao erro e comportamentos impróprios, como o doping, o suborno, a violência, etc.

2. O Vôlei e a Gestão Esportiva

“O voleibol é, dentre os desportos coletivos, um dos mais belos e atraentes quando bem jogado, um dos mais fáceis pelo pequeno efetivo e modesto material que requer, e um dos mais interessantes pela delicadeza de sua execução, pela elevação do seu sentido e pela atividade que demanda.”
(Daiuto, 1967).

O voleibol é um desporto preponderantemente recreativo, utiliza equipamentos de pouca sofisticação, com possibilidade de ser praticado em uma variedade de pisos, de ambientes aberto ou fechado, por pessoas de todas as idades, de ambos os sexos e, por ser extremamente coletivo, acentua o sentido de companheirismo entre os praticantes, mas também pode ser disputado de forma competitiva, em elevado nível de performance.

Estas características facilitaram muito a sua expansão de uma pequena cidade americana para o mundo, em pouco mais de cem anos, e hoje mobiliza milhares de torcedores pelos ginásios do planeta, com elevados níveis de audiência nas competições internacionais e é praticado por pessoas de todas as faixas etárias.

Para Machado (2006), o trabalho realizado em escolas e clubes tem sido sobremaneira aprimorado, talvez pela melhor formação dos dirigentes técnicos, talvez pelo maior interesse de patrocinadores em ver suas equipes vendendo uma imagem de vencedora. O fato é que a história do voleibol mudou com o advento da propaganda e da televisão nesse desporto.

“Comecei a praticar o vôlei na infância. A quadra era a rua e a rede era um barbante amarrado entre dois postes. Ainda sem popularidade, não se sabia ao certo se a modalidade era praticada com cestas, como o basquete, ou só por mulheres. O vôlei é um desporto maravilhoso. Bastam uma bola e uma rede, que pode até ser improvisada. O espaço físico para a prática é abundante. Podemos jogar na praia, em praças públicas, em dupla, quarteto, sexteto.”
(Rajzman, 2007)

A Fédération Internationale de Volleyball (FIVB) é a responsável pelas medidas capazes de aumentarem o interesse do público e satisfazerem exigências de patrocinadores e veículos de comunicação. Entre estas medidas, destaque para as modificações das regras, como o sistemação de pontuação com a introdução da contagem de pontos por rally (eliminação da vantagem).

Após os Jogos Olímpicos de 1984, em Los Angeles, começou uma nova fase para o voleibol, com a ampliação da cobertura midiática, trazendo grandes contratos publicitários e maiores premiações nos torneios internacionais, mas para isto foi necessária a adequação do jogo ao formato televisivo, com base em experiências realizadas pela Comissão de Leis de Jogo, que aprovou algumas alterações das regras, como:

- a) a redução do tempo de jogo, que facilitou o enquadramento na grade de programação;
- b) as bolas ganharam colorido para melhor visualização pelos telespectadores;
- c) um especialista na defesa (líbero) é mantido permanentemente em quadra, aumentando o tempo da bola em jogo;
- d) os técnicos foram liberados para manterem maior interatividade com os jogadores em quadra;
- e) foi acrescentado mais um tempo de intervalo em cada set, além dos tradicionais tempos destinados aos técnicos das equipes.

Estas medidas tornaram o jogo mais atrativo ao público, que aumentou consideravelmente de 500 milhões em 1986, para quase 1 bilhão atualmente, dos quais 200 milhões são jogadores regularmente em atividade, o que faz do voleibol uma das modalidades mais praticadas no mundo.

Em 1990, a FIVB criou a Liga Mundial, reunindo as melhores seleções nacionais, em um formato que permitia grande visibilidade internacional e distribuindo valiosos prêmios financeiros. Este evento foi uma autêntica prévia do Campeonato Mundial do Rio de 1990.

Em 1995, a FIVB continuou inovando na gestão esportiva internacional, ao apresentar o seu Plano Mundial 2001, elaborado com requintes de sofisticação adotados por importantes empresas multinacionais, cujos objetivos eram:

1. Elevar o Volleyball e o Beach Volley aos maiores desportos a nível mundial, continental e nacional;
2. Ter o Volleyball e o Beach Volley entre os maiores desportos a nível mundial, continental e nacional;
3. Colocar o Volleyball e o Beach Volley entre os desportos mais interessantes da cena desportiva internacional como Desporto de Top para espectadores apoiado pelos média;
4. Transformar as mais importantes competições de Volleyball e Beach Volley a nível nacional, continental e mundial, em eventos para os Media, fortemente televisionados e devidamente financiados por sponsors internacionais;
5. Tornar cada Federação Nacional, Confederação e a própria FIVB, a curto prazo organizações extremamente profissionais, cada uma ao seu nível, com uma moderna, flexível e eficiente gestão.
6. Aumentar o número de Países capazes de jogar ao Alto Nível de modo a apresentar um Voleibol mais competitivo, espetacular e atrativo.

A grande popularidade do voleibol entre grupos de todas as faixas etárias despertou o interesse da iniciativa privada, que transformou os atletas, os ginásios e tudo o que envolve o voleibol em uma excelente vitrine para seus produtos.

Este interesse em patrocinar equipes de voleibol, conjugado ao interesse das redes de comunicação em transmitir os jogos, aumenta cada vez mais pelas constantes medidas inovadoras de FIVB e também pelas alterações das regras do voleibol.

2.1. Pré-história do Vôlei

Embora não seja o objetivo deste trabalho realizar uma revisão cronológica completa da evolução do voleibol, é necessário, pelo menos, resumidamente, verificar a sua origem e o seu desenvolvimento.

A pré-história corresponde ao período da história que antecede a invenção da escrita, (evento que marca o começo dos tempos históricos registrados), ocorrido aproximadamente em 4000 a.C.

A pré-história também pode ser contextualizada para um determinado povo ou nação como o período da história desse povo ou nação sobre o qual não haja documentos escritos. Assim, no Egito, a pré-história terminou quase em 3500 a.C. enquanto no Brasil terminou em 1500.

Tal como fez Jules Rimet, considerado como o “Pai dos Campeonatos Mundiais de Futebol” (FIFA, 2009), é possível também considerarmos a existência de um período “pré-histórico” do voleibol, a partir da existência de evidências de práticas desportivas que podem ter inspirado a sua criação.



Figura 5. Primeiros “jogadores” de vôlei?

No site ThinkQuest, da Oracle Education Foundation, há informações sobre jogos similares ao que é conhecido como o vôlei atual, praticados pelos Gregos e Romanos. Um afresco encontrado em uma tumba subterrânea localizada em Roma, século I AC, mostra vários homens jovens jogando bola com as mãos. Um jovem de túnica parece lançar a bola, mas é difícil dizer ao certo. Eles estão descalços, como atletas da época, mas não dá para saber qual jogo esta figura representa

Os jogos com bola remontam a Antiguidade, como parte das atividades atléticas, e podemos considerar o *follis* um jogo com a essência do voleibol, com os jogadores eram dispostos em círculo lançando uma bola (vesícula animal cheia de ar), passando-a entre si, tentando não a deixar cair no solo.

O filósofo greco-romano Sêneca (4-65 d.C.) fez referência sobre um jogo de rebater praticado no início da Era Cristã: “o que mais conta no jogo é receber a bola com boa técnica, mas não é bom jogador aquele que não sabe devolver com arte e agilidade a bola que tenha recebido”.

Para Miragaya & Mazzo (2005), em alguns manuscritos gregos há indicações de um jogo como o punhobol, que foi introduzido em Sparta, dividindo-se dois grupos de participantes por uma mureta de pedra. Linhas feitas com pedras demarcavam o final do campo, de modo que, nas defesas e rebatidas em que a bola tocava fora destas marcas, o jogo tinha o seu final.

Enquanto para Harold Caith, no livro *Sports and Games*, “o voleibol é a adaptação americana de um jogo italiano difundido nos países latinos na Idade Média (séculos V a XV). Este desporto foi levado para a Alemanha, em 1893, com o nome de *faust-ball*”.

Por volta do século XI, na França, de acordo com Koch (2005), foi criado um jogo que, mais tarde, daria origem ao tênis. Tinha movimentos semelhantes ao desporto, por nós, conhecido nos dias de hoje, porém não havia raquetes. A pequena bola era rebatida com a mão. Esse detalhe mostra que o criador do vôlei não foi original, mas inteligente, em adaptar algo que já era praticado.

Também na opinião de Lancellotti (1994, p. 12), a origem do voleibol ocorreu na Alemanha, no final do século XIX, através de militares que praticavam uma atividade esportiva com a denominação de fistball ou faustball (do alemão faust – punho).

O jogo consistia no arremesso de uma bola com os punhos em uma quadra dividida ao meio por uma linha, demarcada num areal ou num gramado, e uma rede elevada (fita/corda), disputado por duas equipes de dois até nove atletas, dependendo do tamanho do espaço. Eles ficavam em posições opostas, nos lados da corda, com o objetivo de rebater a bola sobre a rede de maneira a impedir, ou pelo menos dificultar, a sua devolução pelo adversário, sendo que a bola poderia tocar o solo pelo menos uma vez.



Figura 6. Quadra de Punhobol

No Portal do Punhobol (www.punhobol.com.br), há registro de relatos de até 2000 anos atrás sobre jogos semelhantes ao punhobol, mas documentado ele aponta apenas uma citação, no ano de 240 DC, do imperador romano Gordianus III (Marcvs Antonivs Gordianvs Sempronianvs).

Na mesma fonte, encontramos que o punhobol é praticado desde a Idade Média. As primeiras referências datam do século XVI, na Itália, quando, em 1555, Antonio Scaino de Saló publica as primeiras regras do popular desporto italiano o "*Trattato del Giuco con la Palla di Messer*" (in *Vinegia, organizado por Gabriel Giolito de' Ferrari et fratelli, MCLV*).

O poeta alemão Johann Wolfgang von Goethe escreveu no ano de 1786 em seu livro "Viagens pela Itália" o seguinte: "quatro cavalheiros de Verona batiam na bola com o punho contra quatro Vicentinos, praticavam este jogo entre eles durante todo o ano duas horas antes de anoitecer."

O punhobol não teve a mesma evolução do voleibol, mas ainda é praticado internacionalmente e na região Sul do Brasil ele é bastante difundido, ao ponto do Brasil ter vários títulos internacionais.

2.2. O Vôlei cresce pelo mundo

A partir de 24 de agosto de 2008, o voleibol mundial iniciou um novo ciclo com a posse do chinês Jizhong Wey na presidência da FIVB, em substituição ao mexicano Rubén Acosta Hernandez, que dirigiu a instituição desde 1984⁷.

O presidente da FIVB é responsável pela gestão de um legado esportivo centenário, surgido no final do século XIX, na cidade de Holyoke, Massachusetts, United States of America (USA), por iniciativa do jovem (então com 25 anos) professor americano William George Morgan⁸ e que recebeu o nome inicial de “Minonnet”⁹.

Naquela época, muitos associados da ACM, na faixa etária de 40 a 50 anos, reclamavam dos exercícios calistênicos e de dificuldades com o basquetebol, criado em 1891, por James Naismith, que teve rápida difusão e era muito praticado pelos jovens, mas era cansativo e desgastante para pessoas de maior idade, principalmente em função da violência entre os adversários.

A inspiração de Morgan foi a necessidade de um desporto sem contato físico, com baixa taxa de lesões, tendo como alvo um público menos jovem e, assim, desenvolveu uma atividade esportiva de quadra menos intensa, para agradar aos insatisfeitos e superar os problemas identificados no basquetebol, recorrendo a dois implementos de desportos conhecidos: uma rede de tênis e uma bola de basquetebol.

O melhor relato sobre a fase inicial do novo desporto é o do seu criador¹⁰, de cujas citações extraímos algumas frases representativas da criação:

⁷ Os fatos relatados não seguem uma rigorosa linha cronológica de acontecimentos. Apenas registros conforme o grau de importância de atribuição pessoal percebido no transcorrer de leituras sobre a história do voleibol.

⁸ Ele nasceu em 1870, na cidade de Lockport, New York e faleceu em 27 de dezembro de 1942

⁹ Em muitas publicações encontramos a grafia “Mintonnet”.

¹⁰ Morgan, W. G. Apud Daiuto, M. **Volibol**. São Paulo: Cia. Brasil, 1967.

“Em 1895, assumi a direção do departamento físico da A. C. M. de Holyoke, Massashusetts e senti a necessidade de alguma forma de recreação para eles. (...) Pensando num jogo adequado, ocorreu-me o tênis, mas o tênis requeria raquetas, bolas, redes e outros apetrechos, então foi posto de lado, embora parecesse aproveitável a idéia de rede. Elevamo-la a cerca 1,90 m do solo – acima da cabeça dum homem de estatura mediana.

(...) Precisávamos de uma bola, e entre as que experimentamos estava a câmara-de-ar de uma bola de cestobol, porém verificamos ser ela muito leve e não tomar velocidade; depois experimentamos uma pelota de basquetebol que se evidenciou demasiadamente pesada e muito grande.

(...) Com o tempo, sofreu o jogo muitas modificações, mas a idéia original da rede entre dois quadros opostos ficou de pé”.

No início de 1896, a Faculdade YMCA de Springfield realizou uma conferência com a presença de todos os professores de Educação Física da YMCA e Morgan foi convidado pela direção para fazer

Após a exibição em Springfield, a nova modalidade ultrapassou as fronteiras de Holyoke. Nesta fase, o aumento do número de praticantes foi muito facilitado pela instalação de quadras nas praias, estações de veraneio e *playgrounds*.

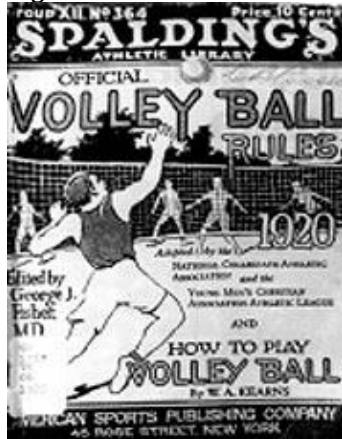


Figura 7. Jogo de vôlei em uma praça antiga

Em 1896, após várias análises sobre o jogo, o Dr. A. T. Halstead, de Springfield, sugeriu a mudança do nome de *Minonette* para *Volley* (do francês *volée*, *vôo*) *Ball* (*bola*), considerando que ele era constituído por seqüências de voleios da bola de um lado para outro sobre a rede. Esta nomenclatura foi institucionalizada internacionalmente, e permanece até hoje, com variações em função da língua de origem de cada país¹¹.

¹¹ Em inglês o o verbo to volley significa rebater (uma bola) no ar. O nome permaneceu desta forma até 1952, quando o Comitê Administrativo da então Associação de Volley Ball dos Estados Unidos votou pela pronúncia do nome em apenas uma palavra, passando para a forma definitiva Volleyball.

Figura 8. O vôlei na mídia



O processo de crescimento do voleibol foi incrementado a partir de 1915, quando as autoridades educacionais americanas reconheceram o valor formativo do voleibol como desporto no qual o trabalho em equipe é essencial e recomendaram a sua inclusão nos programas de Educação Física Escolar.

Em um artigo de Robert C. Cubbon, no Guia de Vôlei Spalding, em 1916, ele avaliou que naquela época mais de 200 mil pessoas praticavam voleibol nos EUA e, no mesmo ano, a NCAA (a maior liga de desportos universitários dos EUA) contribuiu para o crescimento do voleibol entre os universitários.

No dia 20 de abril de 1947, em Paris, foi instituída a FIVB, com sede no Boulevard de Strasbourg, 66, sendo fundadoras Federações dos cinco continentes. O francês Paul Libaud foi o primeiro presidente e permaneceu no cargo por 37 anos.

Paul Libaud permaneceu como presidente da FIVB até 1984, quando aconteceu a eleição do mexicano Rubén Acosta Hernandez, que deu continuidade a política de longevidade de dirigentes esportivos nos cargos, permanecendo como presidente até 2008



Figura 9. Participantes da reunião de fundação da FIVB

Ele mudou a sede de Paris, na França, para Lousanne, na Suíça, e intensificou significativamente sua política de promover o voleibol com a realização de competições internacionais. Ele também conseguiu a incrível confirmação do vôlei de praia como desporto olímpico a partir de 1996 e coordenou uma série de mudanças nas regras com o objetivo de aumentar o interesse do público.

O vôlei de praia diversificou e ampliou ainda mais este universo de interessados, por atrair não apenas o público numeroso das praias, mas também pela alternativa de ser adaptado aos grandes centros urbanos, com arenas intinerantes, de forma que o espetáculo ganhe mais exposição pública.



Figura 10. Vôlei ganhando espaço na praia
2007b)

Os anos 80 marcaram a afirmação definitiva do desporto em tom o mundo. No Brasil, atletas olímpicos consagrados trocaram as quadras pela areia e muitas novas redes surgiram, especialmente no Rio de Janeiro e no Nordeste. Na Austrália, foi lançado o primeiro circuito profissional. Nos Estados Unidos, o valor dos prêmios passou a subir de ano a ano e o circuito norte-americano ultrapassou as fronteiras da Califórnia, ganhando etapas na Flórida, em Nova York e em Chicago. (Vieira & Freitas,

O vôlei de praia tornou-se o desporto que mais cresceu no mundo e talvez o desporto a ingressar mais rápido nas Olimpíadas. Nos anos 1990, o vôlei de praia manteve a escalada de sucessos que finalmente o levaria a ser incluído na programação dos Jogos Olímpicos.

“A confirmação do vôlei de praia como desporto olímpico foi o começo de um novo tempo para o desporto. E também para os atletas brasileiros, que, em pouco tempo, comemorariam os primeiros títulos mundiais e as medalhas olímpicas, em diferentes categorias”. (Vieira & Freitas, 2007b)



Figura 11. William Morgan

No entendimento de Vieira & Freitas, (2007a), hoje, o vôlei é o segundo desporto mais praticado no Brasil e um dos cinco mais populares do planeta. A imagem do voleibol está associada a conceitos de modernidade, jovialidade, saúde, espetacularidade, profissionalismo e outros que o tornam atrativo para espectadores, patrocinadores e mídias. Algo que William Morgan não imaginou ao inventar seu jogo.

2.2.1. O Vôlei cresce pelo Brasil

Com a expansão internacional, o voleibol chegou ao Brasil, mas há significativas controvérsias sobre quando e como o voleibol chegou ao Brasil. Para alguns autores, a primeira competição nacional aconteceu em 1915, no Colégio Marista de Pernambuco, com regras e regulamento específico, a partir de quando outros colégios pernambucanos passaram a ter o vôlei como uma de suas disciplinas de Educação Física.

Um documento, citado por Cordeiro & Albergaria (2005) no Atlas do Desporto no Brasil, foi encontrado na ACM de Recife (40 do Caes do Capibaribe) e, datado de 1911, relata a organização do primeiro torneio de que se tem notícia no Brasil, adotando regras traduzidas do “Guia Official Athletica e Internacional”, sendo que o programa para o evento foi impresso pela Typografia a Vapor de J. Agostinho Bezerra.

No entanto, outros autores preferem considerar que o voleibol chegou ao Brasil em 1917, em São Paulo, levado pela ACM paulista.

No Atlas do Desporto no Brasil, Cordeiro & Albergaria (2005) citam arquivos da Universidade de Minnesota sobre a publicação de artigo assinado por Dave Distel, que em 1922 o voleibol estava incluído nos “Jogos Internacionais Sul-americanos”, realizados no Brasil e que, em 1926, o voleibol era praticado por mulheres no evento “Recreação Pública” da Prefeitura de Porto Alegre – RS, sob a direção de Frederico Gaelzer.

A primeira competição internacional que o Brasil participou foi o Campeonato Sul-Americano de 1951, sendo campeão o Brasil, no masculino e no feminino. Em todas as edições de Campeonato Sul-Americano, até 2008, apenas em 1964, na Argentina, o Brasil não foi campeão por não participar da competição.

A criação da CVB aconteceu em 16 de agosto de 1954, no Rio de Janeiro e a estréia em competições na Europa aconteceu em 1956, quando a Seleção masculina foi comandada por Sami Mehlinisky, então com 31 anos, na disputa do Campeonato Mundial de Paris, e o Brasil terminou na 11ª colocação.

Dez anos após a fundação da CBV, o voleibol brasileiro participou dos Jogos Olímpicos de Tóquio, em 1964, quando da estréia desta modalidade nas Olimpíadas. Desde então, o Brasil disputou todas as Copas do Mundo (tal como no futebol) e Jogos Olímpicos, apesar de não alcançar resultados expressivos nas primeiras participações.



Figura 12. Sami Mehlinisky e Carlos Nuzman com um amigo, no Japão, em 1964.

Em 1966, Célio Cordeiro assumiu o comando da seleção brasileira masculina: oficial da Marinha, formado em Educação Física pelo Exército, instrutor da Escola da Aeronáutica, ele reuniu jogadores mais experientes como Feitosa, Victor Barcellos, Volpi e Nuzman, e estreantes na seleção como o levantador Ary Graça, o atacante Paulo Russo e a revelação Moreno.

Um testemunhal de Rajzman (2007), deixa bem claro o quanto as mudanças do modelo de gestão foram essenciais para a transformação do voleibol brasileiro em um destaque internacional:

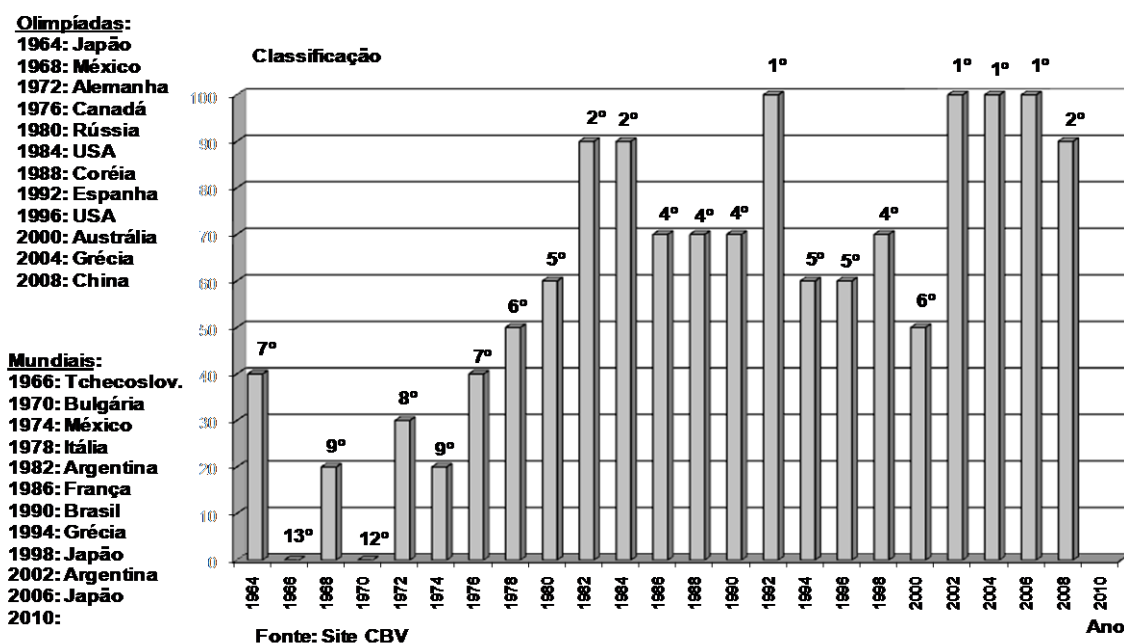
“No final da década de 1970, um inovador conceito de gestão e uma nova geração de dirigentes, técnicos e atletas, literalmente mergulhados no desporto, fazendo dele sua principal atividade e a ele integralmente dedicados, foi o passo principal para a mudança do cenário do vôlei no Brasil. Enquanto gerações anteriores a minha treinavam em média um período, três vezes por semana, meus colegas e eu treinávamos dois períodos diariamente”.

2.3. O Vôlei brasileiro após 1975

“A década de 1970 registrou para a história nacional da modalidade um período frutífero em transições, rupturas e aspirações, que marcaram um percurso com início na proposta de escolarização e massificação da modalidade, chegando posteriormente à profissionalização da prática inserida na sociedade de consumo. Também notamos pelo quadro de resultados internacionais que, tanto no voleibol masculino quanto no feminino, tivemos pouca expressividade até a década de 1980”. (Marchi Júnior, 2001)

O sucesso foi consequência de um modelo de gestão elaborado e desenvolvido pelo ex-jogador Carlos Arthur Nuzman, presidente da CBV de 18 de janeiro de 1975 a 07 de janeiro de 1997, através de seis reeleições, com um período de interinidade de Walter Pitombo Laranjeiras, após Nuzman assumir a presidência do COB, em 1995.

Gráfico. 2 - Brasil em Olimpíadas e Mundiais (Masculino)



Para fazer sonhos virarem realidade, Nuzman quebrou paradigmas e superou enorme descrença do mercado empresarial, atuando como verdadeiro catequizador de dirigentes amadores e empresários desiludidos por experiências frustrantes de investimentos no esporte.

Ele foi responsável pelo início de uma nova fase do voleibol brasileiro, apostando em um modelo de gestão que estabelecia relação direta entre o marketing e o desporto para atrair atenção de investidores para o voleibol e proporcionar condições para a profissionalização dos atletas.

Em 1997, Ary Graça Filho, também ex-jogador de vôlei, foi o sucessor de Nuzman na CBV, consolidando e expandindo o trabalho anterior, ao garantir a continuidade da evolução pela implantação de uma gestão inovadora e ousada, fundamentada em estratégias de negócios que proporcionaram uma frequência de conquista de títulos, por um período de tempo nunca antes ocorrido no voleibol internacional.

Nesta moderna estratégia de negócios do desporto, o voleibol é um produto, os torcedores e o público em geral são clientes e as Federações Estaduais, Prefeituras e Empresas são aliadas, sendo a CBV responsável pela gestão do negócio, em uma autêntica Era Empresarial, na qual evoluiu bastante o profissionalismo implantado pela gestão anterior.

“A conquista de uma medalha, ouro, prata ou bronze, é apenas uma contingência e de ninguém elas devem ser cobradas. O fundamental é que haja um trabalho, como o feito no vôlei, que deixe os atletas em condições de figurar entre os melhores.

Para isto, é fundamental que o dirigente brasileiro abandone o papel de eterno cartola que cobra as medalhas às vésperas das grandes competições para desempenhar a importante função que lhe cabe no contexto do desporto. Que deixe de se escudar no eterno problema da falta de verbas - mesmo porque, elas devem continuar a faltar por muito mais tempo - para justificar a falta de criatividade, ousadia e planejamento". (Alcouloumbre Jr., 1985)

Para Graça Filho (2007), levar o voleibol até a posição de destaque e ao patamar que alcançou nos dias de hoje é um desafio permanente. Desafio este que culmina na regularidade do sucesso nas quadras e nas areias. É sempre necessário um esforço conjunto para elevar o desporto a um nível profissional e alavancador de negócios.

2.3.1. A Gestão Carlos Nuzman

A partir do Mundial de 1962, como jogador da Seleção Brasileira, ele começou a perceber a diferença de organização e estrutura em relação aos europeus e asiáticos. E também estava na seleção brasileira, participando da estréia do voleibol nos Jogos Olímpicos, em Tóquio 1964, quando um fato lhe marcou profundamente: um dos uniformes de jogo foi entregue sem numeração e os números foram improvisados com fita adesiva.

“A Assembléia da CBV naquele sábado, 18 de janeiro de 1975, começara de manhã e entrara pela tarde. Carlos Arthur Nuzman já devia ter andado quilômetros de um lado para o outro no hall dos elevadores no quinto andar daquele prédio antigo, em frente ao Fórum do Rio, quando começou a ouvir os gritos de "ganhamos, vencemos". Em minutos, era cercado e abraçado por amigos e correligionários: por 12 votos a oito, Nuzman era o novo presidente da CBV. A vitória apertada era o início da virada do vôlei” (Valporto, 2007).

Em pouco tempo, como afirma Marchi Junior (2001), ele destacou-se por ser possuidor de vocabulário inusitado, intervenções eram próximas às de um investidor da bolsa de valores ou de um executivo sintonizado com os modelos avançados de gestão administrativa. Constantemente, observavam-se afirmações como "profissionalizar o desporto, enxugar a máquina da CBV, levar as partidas de vôlei à televisão, criar seleções permanentes e atrair empresas”.

“A chave da revolução empreendida por ele foi a descoberta e a exploração das possibilidades do marketing nas quadras. Acreditou que a entrada das empresas daria vida nova ao desporto.” (Pinto, 1984)

Logo no primeiro ano de mandato, segundo Nuzman (2009), ele profissionalizou os serviços e montou a base com uma Superintendência Administrativa, entregue para Aldina Martins, que veio da Federação Metropolitana, e criou cargos inovadores como o de Superintendente Técnico, entregue para Paulo Marcio Nunes da Costa, algo até então inconcebível para uma confederação amadora.

No segundo semestre de 1975, Paulo Marcio foi ao Japão conhecer o modelo de gestão que transformou o país em potência mundial no voleibol, desde as categorias escolares até as universitárias, nas quais as instituições de ensino superior ofereciam bolsas de estudos até a profissionalização, contando com a participação efetiva das empresas no desporto.

A preparação da seleção brasileira para os Jogos Olímpicos de Montreal 1976 indicou os primeiros reflexos da nova gestão da CBV. A equipe ficou alguns meses treinando na Escola de Educação Física do Exército, sob a direção do novo técnico, o major Carlos Reinaldo Pereira Souto, atual presidente da Federação de Voleibol do Rio de Janeiro. O Brasil ficou no sétimo lugar, e fazia parte da equipe o levantador José Roberto Guimarães, que depois seria um dos melhores técnicos brasileiros.

“A Olimpíada de Montreal veio reafirmar que o voleibol moderno, como desporto competitivo, continua crescendo na sua complexidade sem, contudo, perder a sua característica básica, qual seja a de se projetar como um dos desportos de maior aceitação popular, em todo o mundo. Montreal mostrou, pelo entusiasmo da numerosa assistência, ser o voleibol um jogo alegre, recreativo, saudável e de grande penetração na juventude. (...) Para o Brasil o principal é ter a consciência de que o alto nível alcançado pelas nossas equipes constitui um compromisso moral para as gerações de hoje e futuras de aspirarem a resultados positivos e sempre melhores”. (Souto, 1976)

Ainda em 1976, iniciou o Programa de Recursos Humanos do Voleibol Brasileiro, para capacitação de técnicos e árbitros e foi criada a Comissão Nacional de Treinadores - CNT e o Presidente foi o Prof. Célio Cordeiro Filho.

Aos 32 anos de idade, o presidente da CBV era o mais jovem presidente de uma confederação nacional de voleibol, quando apresentou na FIVB a reivindicação para realizar o I Campeonato Mundial Juvenil Masculino e Feminino, por entender que, conforme Valporto (2007) “a competição era fundamental para incentivar as categorias de base e começar um intercâmbio que depois seria de grande importância para as seleções adultas”.



Figura 13. Sorteio dos grupos do Mundial Juvenil, em 1977.

Segundo Nuzman (2009), ele foi chamado de utópico quando, em 1977, iniciou a formação da primeira seleção permanente no Brasil, que teve uma preparação de nove meses em tempo integral e revelou Renan, Bernard, Montanaro, Amauri, Bernardinho e outros, a base da

equipe que ficou conhecida como “a Geração de Prata” do voleibol brasileiro, enquanto no feminino surgiram nomes, como Isabel e Regina Uchoa, além do então preparador físico José Carlos Brunoro.

O objetivo não era apenas trabalhar para o Mundial, mas também criar uma geração com nova mentalidade, focada em um futuro mais profissional

“Era a oportunidade que o presidente da CBV, Carlos Arthur Nuzman, aguardava para mostrar ao mundo a organização da entidade brasileira e dar experiência aos jovens talentos que formariam a próxima equipe adulta. O intercâmbio, algo que foi tão reclamado pela geração anterior, passava a ser uma realidade para a seleção brasileira juvenil.” (Koch, 2005).

Paralelamente ao Campeonato Mundial, a CBV realizou 1º Curso Internacional de Treinadores de Voleibol da FIVB no Brasil e a partir deste evento, a CNT da CBV estabeleceu diferentes níveis para os treinadores brasileiros de acordo com a formação dos mesmos, conforme modelo da FIVB.

Nos Jogos Olímpicos de Moscou 1980, no banco de reservas um novo levantador iria fazer história Bernardo Rezende, o Bernardinho, que mais tarde seria um dos melhores treinadores do voleibol. Após o jogo em que o Brasil venceu a Polônia, campeã dos Jogos Olímpicos de Montreal 1976, Antonio Carlos de Almeida Braga, então dono da Atlântica-Boavista, depois Bradesco-Atlântica, perguntou o que era necessário para fortalecer o vôlei do Brasil.

O presidente da CBV percebeu a oportunidade e respondeu que se ele concordasse, proporia ao Conselho Nacional de Desporto (CND) a entrada das empresas no vôlei, como era na Itália, Espanha, Alemanha, Japão e Coréia. A legislação não permitia, porém Braguinha, o homem forte da Atlântica-Boavista, afirmou: "Se você conseguir mudar a legislação, eu monto o time".

Então a CBV enviou uma proposta ao CND, com documentos, fotos e recortes de jornais demonstrando como o patrocínio nos uniformes era utilizado na Europa e Ásia. Isto provocou uma onda de debates sobre o patrocínio no desporto brasileiro e muita coisa aconteceu até que, em 24 julho de 1981, o CND reuniu-se para decidir a liberação da publicidade nos uniformes.

"Foi uma batalha, mas quando o CND finalmente aprovou a proposta, eu afirmei que aquela decisão mudaria a história do desporto brasileiro. Ela firmou jurisprudência para todos os desportos amadores, desde que cada um estabelecesse seus critérios e a sua Federação Internacional o permitisse. A permissão para se usar publicidade nas camisas de competição, por exemplo, abriu caminho para o próprio futebol, que só então pôde adotar um meio para levantar recursos que estava reivindicando há tempos". (Pinto, 1984)

Esta iniciativa importante atraiu empresas, conforme relata Bizzocchi (2004), como a Pirelli, que já vinha investindo na cidade paulista de Santo André, abriu os cofres, apostou nos novos caminhos do voleibol e montou um time forte.

Para enfrentar à equipe paulista, a Atlântica-BoaVista montou também uma equipe de ponta. As empresas compraram espaços de divulgação na mídia e, graças às transmissões pela televisão para todo o Brasil, o voleibol teve extraordinária recepção popular. Os jogos finais do Campeonato Brasileiro de 1981 foram transmitidos ao vivo pela televisão, graças ao arrojo do jornalista Luciano do Valle e na partida decisiva, quase 20 mil pessoas viram a vitória da Atlântica sobre a Pirelli no Maracanãzinho.

Empresas patrocinando o desporto, jogadores com esquema profissional de treinamento, a televisão divulgando a modalidade e seus patrocinadores, o voleibol ganhando popularidade em todo o país: do ponto de vista estratégico, o Projeto Voleibol, da CBV, era um sucesso. Mas faltava ainda o sucesso esportivo, a consagração que só o pódio das principais competições internacionais poderia dar ao Brasil.

Para Kasznar & Graça Filho (2006), nesta época surge bem definidamente o conceito de segmentação de mercado no desporto:

“Saber dividir o desporto por tipo e público-alvo. O voleibol passou a ser bem caracterizado: ou é indoor, realizado em quadra, ou é de “praia”; ou é social e para a criançada, como atividade formadora e educacional, ou é competitivo e para gerar alto desempenho, com equipes profissionais, para ganhar dinheiro; ou é gerador de caixa, ou é feito para inserir segmentos indigentes e desassistidos da população.

Esta classificação mercadológica é sumamente importante porque permite imediatamente que se identifique o que se quer fazer com o desporto, do ponto de vista do empresário e patrocinador; e o que e onde praticar, do ponto de vista do usuário e atleta”.

No ano seguinte, a seleção brasileira masculina sagrou-se vice-campeã mundial na Argentina, aplaudida até pelos torcedores argentinos que lotaram o Luna Park, principal ginásio de Buenos Aires, para as partidas pelas semifinais.

No Campeonato Sul-americano Feminino, que veio para o Brasil após o Chile desistir de sua organização, Luciano do Valle convenceu a Globo a transmitir o evento e a final entre Brasil e Peru bateu recordes de audiência para transmissões esportivas, superada apenas pelos jogos de futebol. A parceria de Luciano do Valle com o voleibol permaneceria após ele trocar a Globo pela Record no segundo semestre de 1982 e, depois, seguir para a Rede Bandeirantes, em 1983.

“Craques, organização e divulgação. Deste tripé sobre o qual se apoiou a ascensão do vôlei brasileiro. Luciano do Valle foi o responsável direto pelo terceiro item. Ao sair da TV Globo e montar a Promoção, sua empresa de promoções esportivas, esse campineiro de 34 anos conseguiu, pela primeira vez, estruturar na televisão um esquema bem sucedido que vendia o produto vôleibol ao mesmo tempo em que transformava esse desporto no segundo mais popular do País”. (Saque, 1985)

Na opinião de Braga (1983), o patrocínio das empresas era o caminho certo para o desporto brasileiro, pois o atleta sente-se apoiado, tem mais tempo para treinar, e as empresas, além do retomo publicitário, sentem-se recompensadas ao fazerem alguma coisa de utilidade pública: “o vôlei é uma prova disso, e o Brasil pode dar--se bem em outras áreas. É só uma questão de saber escolher, tentar criar equipes e ganhar medalhas onde as grandes potências são fracas”.

O banqueiro considera que os custos absolutamente não preocupavam, afinal “o desporto é uma mina de ouro. Não há nada melhor para uma seguradora do que incentivar as pessoas a serem mais saudáveis.”



Figura 14. Bernard e o “Jornada nas Estrelas”

No dia 26 de julho de 1983, 95.887 pessoas lotaram o estádio do Maracanã para assistir ao Grande Desafio de Vôlei Brasil X URSS. Uma grande festa, em plena noite de chuva, do segundo desporto mais popular do Brasil. Esse recorde mundial de público numa partida a céu aberto para uma modalidade diferente do futebol ainda não quebrado“

Este jogo inédito, que teve transmissão ao vivo pela Rede Record, com narração de Luciano do Valle, pode ser considerado o marco inicial de um vôlei praticado com organização e focado no marketing esportivo de resultado.

“Os atletas sentiram-se beneficiados com essa iniciativa, pois os treinamentos noturnos, após a jornada laboral diária, e a escassez ou obsolência do material para a prática esportiva cederam espaço para a viabilização da nova estrutura esportiva. Nela estavam previstas a dedicação exclusiva aos treinamentos, a remuneração compatível com a prestação desses serviços à empresa e, em determinados casos, assistência médica, odontológica e nutricional”. (Fonseca, 1984)

Na Olimpíada de Los Angeles 1984, o vôlei brasileiro conquistou sua primeira medalha olímpica, sendo vice-campeão, ratificando a força do voleibol brasileiro em nível internacional.

“O país vibrou, aprendeu as regras, torceu e se tornou, ao mesmo tempo, íntimo e adorador das estrelas de nossas equipes. Esta explosão teve dois principais articuladores: Nuzman e Luciano do Valle. Foi Nuzman que, numa atitude de visionário, lutou, desde que assumiu a CBV, para deflagrar o processo de popularização do desporto. A partir daí, um círculo vicioso: mais lbope para o vôlei, maior potencial promocional, interesse das empresas, verbas e condições de treinamento, melhores equipes, melhores jogos, mais lbope, etc. A entrada das empresas carimbou o passaporte da jornada do vôlei para as estrelas.”(Pecegueiro, 1984)

Um episódio antes da estréia nas Olimpíadas agravou a situação que era ruim desde o ano anterior: um fabricante multinacional de material esportivo ofereceu aos jogadores e comissão técnica 1.500 dólares por partida pelo uso dos tênis da sua marca. Apesar de o tênis milionário escorregar no piso da quadra mais do que o reservado para utilização na competição, os jogadores pressionam Bebeto, que rejeitou a proposta.

“O Brasil, na era Bebeto subiu ao pódio em todas as competições internacionais juvenis e adultas de que participou. Pela primeira vez ficou entre os melhores na Copa do Mundo, no Campeonato Mundial, nos Jogos Olímpicos (sem falar na vitória - não inédita, mas distante 12 anos da anterior - nos Jogos Pan-americanos de Caracas). E mesmo assim Bebeto largou a Seleção em outubro do ano passado. Por quê?” (Lima, 1985)

Estas e outras perguntas ficaram sem respostas satisfatórias. Como para Bernardinho, o levantador reserva daquela equipe:

“Mas por que a prata e não o ouro? Respondo à pergunta com outras perguntas: Será que não havíamos caído na armadilha do sucesso? Será que não entramos na partida decisiva confiantes demais? Não seria possível que, por uma espécie de tradição no desporto brasileiro, só tenhamos perdido por sermos os favoritos? Nenhum de nós tinha idéia do que é ser ídolo em um país que ama o desporto. Era natural que, vaidosos e maravilhados com a proximidade do título olímpico, tivéssemos nos tornado vítimas de nossos próprios egos”. (Rezende, 2006)

Apesar de tudo, como afirma Bizzocchi (2004), o voleibol virou coqueluche nacional. Era o primeiro na preferência dos adolescentes e ocupava o segundo lugar entre os desportos mais praticados pelos brasileiros.

Para a temporada 1988/89 a CBV criou a Liga Nacional, com as mais estruturadas equipes de vôlei do Brasil, a maioria delas representando empresas (Banespa, Chapecó, Fiat/Minas, Frangosul, Pirelli, Sadia e Telesp), com a garantia de transmissão de alguns jogos pela televisão como forma de garantir maior visibilidade ao evento.

A idéia básica era a realização de uma competição estruturada de forma profissional, com moderno modelo de gerenciamento esportivo. Para tal, a CBV reuniu vinte equipes de sete estados e treze cidades, envolvendo 360 atletas, e a cobertura permanente de várias emissoras de televisão, rádio, jornais e revistas especializadas.

“A Liga Nacional é, na verdade, mais uma tentativa dos dirigentes de federações e dos clubes de facilitar a profissionalização do desporto, antes extremamente amador. O vôlei, como sempre, foi o pioneiro. Com equipes originárias de grandes empresas, o presidente da Confederação Brasileira de Vôlei, Carlos Nuzman, teve maior facilidade na criação da Liga”. (Perillier, 1994)

A popularização do voleibol trouxe um quadro diferente das décadas anteriores aos anos 90. As camadas sociais mais baixas tiveram oportunidade de entrar no desporto até então considerado "de elite" e o nível cultural do atleta profissional caiu em razão do abandono dos estudos para dedicar-se integralmente ao profissionalismo.

Em 1990, o presidente Fernando Collor de Mello decretou o Plano de Estabilização Econômica, baixando medidas duras em todos os setores da sociedade brasileira, inclusive no desporto, e com isto várias equipes de expressão encerram suas participações por conta do arrocho econômico, fazendo muitos atletas aceitarem as ofertas do mercado italiano.

Neste cenário adverso, Nuzman assumiu uma iniciativa de alto risco: a realização do XII Campeonato Mundial de Voleibol Masculino. E no dia 27 de outubro de 1990, o Maracanãzinho recebeu o seu maior público - 25 mil pessoas - para a abertura dos jogos das fases semifinal e final do Campeonato Mundial de Voleibol.

Para Acosta (1990) “o completo e extraordinário sucesso deste Campeonato foi testemunhado por centenas de jornalistas e diversos canais de televisão que transmitiram imagens para o mundo todo”.

“A realização do XII Campeonato Mundial de Voleibol Masculino no Brasil representou a consagração do trabalho no voleibol brasileiro nos últimos quinze anos. Antes, um desporto sem projeção, divulgação ou resultados; hoje, o segundo desporto em popularidade no país, com expressivos resultados internacionais, incluindo três títulos de campeão mundial.” (CBV, 1990)

A conquista da medalha de ouro nos Jogos Olímpicos de Barcelona 1992, a primeira de uma modalidade coletiva para o Brasil, foi a consagração que faltava ao voleibol brasileiro.

Capítulo II - Contextualização Ambiental

“Como heróis nacionais, os campeões olímpicos desfilaram em carro aberto por São Paulo. Até aquela data, no que se refere a desportos coletivos, somente jogadores de futebol haviam recebido festa semelhante. As honrarias outorgadas à "Geração de Ouro" mostraram que os campeões olímpicos conseguiram fazer o Brasil trocar os pés pelas mãos”. (Bizzocchi, 2004)

A equipe feminina também apresentou crescimento, ganhando destaque nos anos 90, quando começou a fazer boas campanhas em competições internacionais: foi vice-campeã mundial em 1994, tricampeã do World Grand Prix (1994/96/98) e obteve a medalha de bronze nos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996, junto com o bom desempenho do vôlei de praia, que estreou em Atlanta com medalha de ouro (Jaqueline e Sandra) e de prata, no feminino.

O voleibol virou um grande negócio, que movimentava milhões de dólares anualmente e, com inspiração no basquete profissional americano, a CBV criou uma “comissão de marketing e televisão” integrada pelos patrocinadores das maiores equipes da Liga Nacional, além de repassar para duas agências de promoções esportivas a responsabilidade pelo gerenciamento das transmissões e os contratos de propaganda:

“O projeto de marketing da Liga prevê a venda de anúncios em toda a quadra de vôlei. Foi-se o tempo em que o torcedor convivia com publicidade apenas na camisa de seu time. Essa forma antiga de publicidade foi aprimorada e vai, de agora em diante, dividir as atenções com novos tipos de anúncio nos ginásios esportivos. Em cada partida da Liga haverá dezoito placas de publicidade ao redor da quadra. Cada uma das duas equipes que estiverem na quadra terá o direito a uma placa gratuita. As outras dezesseis serão vendidas por um preço que vai variar de 500 a 3.000 dólares por partida”. (Veja, 1993)

Para a temporada 1994/95, a CBV adotou uma nova estratégia de marketing na sua principal competição interclubes e lançou a “Superliga”, com um projeto de “repatriamento” dos atletas que estavam jogando na Itália, distribuídos entre as equipes participantes.

“A Superliga marca o início de uma nova fase do voleibol brasileiro. Com as conquistas do feminino, a volta dos meninos de ouro e a as novas regras, o campeonato será ainda mais emocionante que nos anos anteriores. Jogadas espetaculares, defesas impossíveis e ataques certos estarão presentes nos mais de 300 jogos. Com ajuda dos patrocinadores, das redes de tevê Bandeirantes e Manchete -- que farão a transmissão dos jogos - e do álbum de figurinhas e cards a Superliga alcançará todo o País.” Koch (2005)

O ex-presidente da CBV também foi o maior responsável pela transformação do vôlei de praia em desporto olímpico, trabalhando na organização internacional da modalidade desde a década de 1980.

Enquanto ocorria o processo de saída de Nuzman, que assumiu a presidência do COB, em 1995, na transição a CBV foi administrada pelo então vice-presidente Walter Pitombo Larangeiras.

“Os bons resultados alcançados em competições internacionais são reflexo da força do desporto no Brasil, do nível de organização e calendário intenso das competições nacionais. (...) Este sucesso creditamos aos atletas, público, clubes, patrocinadores e, naturalmente, às Federações que vêm trabalhando arduamente para o engrandecimento do voleibol no país”. (Larangeiras, 1996)

De acordo com Frascino (1996), “o voleibol brasileiro, hoje onipresente, respeitado e sempre requisitado para as grandes competições internacionais, divide-se (não tenham dúvidas) em antes e depois de Carlos Arthur Nuzman”.

O COB (2007) divulgou que ele foi o primeiro dirigente esportivo do mundo a entrar para o Hall da Fama do Vôlei, em cerimônia no dia 11 de maio de 2007, em Holyoke, Massachusetts, EUA, cidade onde o vôlei foi criado em 1895.

“A entrada de Nuzman no Hall da Fama do Vôlei se justificou pelo trabalho à frente do vôlei brasileiro entre 1975 e 1996, e pela transformação do vôlei de praia em modalidade olímpica, a partir de Atlanta 96. Como presidente da CBV, Carlos Arthur Nuzman fez do vôlei o segundo desporto mais popular do país, só perdendo para o futebol”. (COB Divulgação, 2007)

2.3.2. A Gestão Ary Graça Filho

"Nuzman entrou na corretora de Ary Graça Filho com praticamente um ultimato para o proprietário: É você e acabou. Se não o pau vai comer aqui. Tinham a intimidade necessária para que o presidente da CBV brincasse com um assunto sério. (Valporto, 2007)

A postura inicial do novo presidente foi dar continuidade das estratégias e decisões de seu antecessor, procurando gerar valor agregado ao que existia anteriormente. Ary acrescentaria novos elementos estratégicos às cadeias de produção, aos fornecedores e clientes de Nuzman.

“Uma nova visão de administrar o desporto”, como consideram Cordeiro & Albergaria (2005), foi implantada sem perda da qualidade técnica. A CBV foi dividida em unidades de negócios: Seleções, Competições Nacionais, Voleibol de Praia, Eventos, VivaVôlei e o Centro de Desenvolvimento de Voleibol, para realização de um trabalho técnico de alta qualidade

“Com pioneirismo e busca incansável pela perfeição à CBV chegou a Era Empresarial. Além de manter o voleibol como segundo desporto na preferência nacional, o profissionalismo já adquirido só fez evoluir. Ao considerar o voleibol um produto, torcedores e o público em geral viraram clientes e as Federações Estaduais, Prefeituras e Empresas, parceiras. Assim, a CBV é a responsável pela administração do negócio”. (Kasznar & Graça Filho, 2006)

Ary Graça filho tornou a CBV uma entidade esportiva com gestão profissional, sendo a primeira do mundo com Certificado de Qualidade ISO 9000:2001, pela empresa norueguesa Det Norske Veritas, além de ser considerada pela FIVB como a "Mais bem-sucedida Federação do mundo", pelo triênio 1997/98/99.

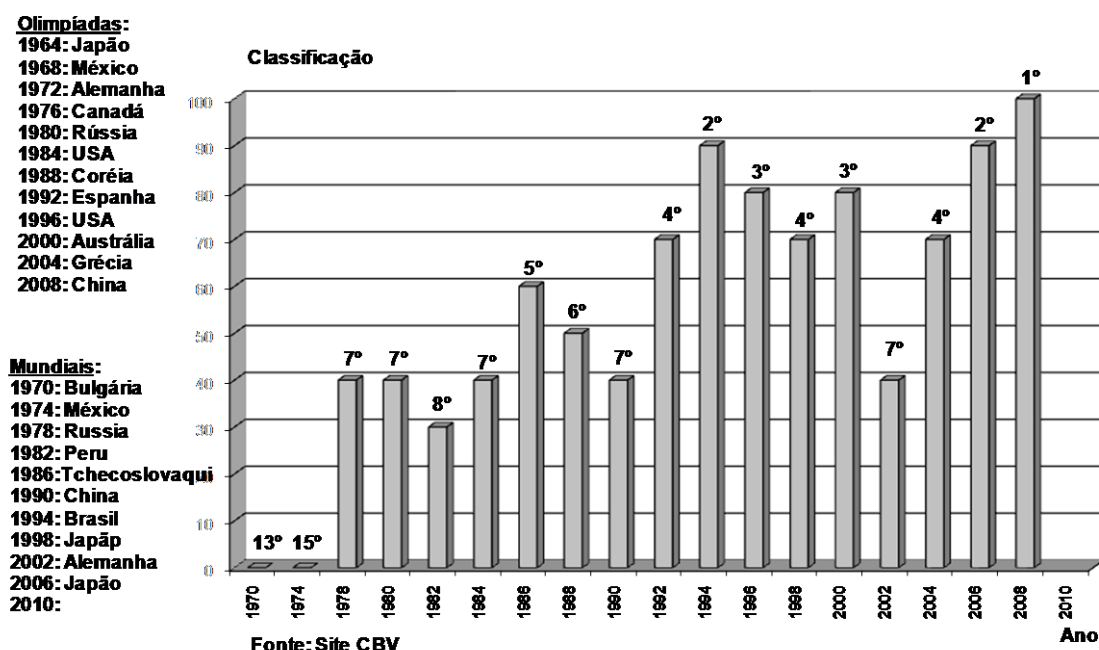
Em alinhamento com algumas matérias de anos anteriores da Revista Veja, Cardoso (1997) fez menção a “terceira onda do vôlei”, destacando uma nova geração de jogadores que teriam a missão de manter o vôlei brasileiro entre os melhores do mundo:

“Quando a seleção brasileira entra na quadra esta semana, em Moscou, para as finais da Liga Mundial, o torcedor não verá Tande, Giovane, Negrão e Maurício, o quarteto que nos últimos anos esteve presente em todas as grandes conquistas do vôlei brasileiro. Nem por isto precisa desesperar-se. Os nomes mudaram, mas o Brasil continua brilhando nos levantamentos e cortadas de craques como Marcelo, Gustavo, Nalbert e Giba, entre outros”.

No dia 25 de agosto de 2003 aconteceu a inauguração do Centro de Desenvolvimento de Voleibol, que foi apelidado de Aryzão, um complexo esportivo de 108 mil metros quadrados, com instalações e equipamentos de última geração, sob medida para o biótipo dos atletas, que integra o treinamento de todas as seleções brasileiras num mesmo local, facilita o intercâmbio entre as comissões técnicas e dá condições para o desenvolvimento máximo de todos os atletas.

Para Valporto (2007), “o que para outros era uma idéia quase romântica, para o novo presidente da CBV, não passava de uma questão matemática”, pois um Centro de Treinamento permanente significaria economia para a entidade.

Gráfico. 3 – Brasil em Olimpíadas e Mundiais (Feminino)



3. Por Dentro do Desporto Paraense

De acordo com Vallinoto (2000), junto com o registro histórico de festas religiosas como a do Círio de Nazaré, a partir de 1793 - até hoje existente – surgem as primeiras manifestações de recreio da população paraense, através “das festas nos arraiais que encerravam as comemorações religiosas, havendo danças, sensualidade, bebidas, promiscuidade”.

Ainda de acordo com Vallinoto (2000), no final do século XIX surgem manifestações semelhantes aos conceitos atuais de desporto quando a obesidade era criticada nas páginas dos jornais e Incentivava-se ao regime e ao exercício: “todos os dias um exercício enérgico até a fadiga e que provoque o suor, os passeios prolongados, a esgrima, a gymnástica, etc...”

“Os jornais que antes publicavam os acontecimentos recreativos nas “notas sociais”, passam a divulgar os eventos esportivos em coluna específica: as “notas esportivas”. Dentre as instituições esportivas, destacam-se neste período o “Coliseu paraense”, o “Jockey Club”, o “Grupo velocipédico” e o “Sport Club”. As touradas, as corridas de cavalos, o tiro ao alvo, o bilhar destacavam-se entre as modalidades esportivas em desenvolvimento na cidade.” (Vallinoto, 2000)

Mas foi a partir do início do século XX, com difusão do futebol no Pará, a partir de festivais esportivos promovidos nos bairros de Belém, que surgiram os clubes que até hoje seduzem o público paraense: em 1905, do Grupo do Remo, atual Clube do Remo e, em 1913, do Paysandu Foot - Ball Club, atual Paysandu Sport Club.

“A prática desse desporto, trazido do continente europeu por homens de famílias ilustres, também ganhou espaço entre a elite da capital paraense. Considerar os padrões da Europa como modelo de civilização era comum na sociedade brasileira, e Belém também acompanhava esse modelo no momento em que se vivenciava a riqueza proporcionada pela exploração da borracha na região.”
(Monteiro, 2010)

3.1. Panorama Geral

A conjugação do interesse do Governo Federal em realizar mega eventos esportivos internacionais no Brasil e a visão empresarial do mercado esportivo têm provocado um quadro muito favorável para a evolução esportiva brasileira, descortinando um novo mercado de trabalho capaz de absorver vários níveis de qualificação de mão-de-obra e gerar muitos empregos, acompanhando uma tendência globalizada na área do entretenimento.

A evolução esportiva é acompanhada pelo crescimento significativo da aplicação de estratégias de gestão, propiciando oportunidades para a captação de recursos envolvendo negócios, nos quais todos os segmentos envolvidos são amplamente beneficiados, deixando evidente a sua importância no desenvolvimento, manutenção, aperfeiçoamento e difusão do desporto.

Esta realidade das regiões mais desenvolvidas do país não é a mesma em unidades federativas menos favorecidas economicamente, de pequenas arrecadações tributárias, longe dos núcleos deliberativos das grandes empresas nacionais e multinacionais, inseridas em pequenos mercados publicitários, que são pouco atrativos para as redes nacionais de comunicação.

“É geral a opinião de que se deveria investir mais em infra-estrutura, há que se disponibilizar um número bem maior de quadras e parques esportivos e ter uma política de apoio ao atleta que alcance a população com potencial atlético em maior número e em toda a extensão territorial brasileira. Exigem-se mais ações educativas e de conscientização, aliadas ao necessário apoio técnico para que cresça o envolvimento de crianças e jovens em práticas esportivas, seja no âmbito escolar e universitário ou em associações de bairros, instituições recreativas ou assistenciais.” (Heleno, 2010)

O desporto paraense não está contextualizado no mesmo patamar de desenvolvimento de outros Estados brasileiros e o fato de Belém não ser uma das sub-sedes da Copa do Mundo de 2014 é uma constatação desta realidade.

3.2. Gestão e Profissionalização

A economia no Estado do Pará teve sua base de sustentação em atividades extrativas ligadas à exportação, com mudanças durante a década de 1970, a partir de uma política de incentivos fiscais do Governo Federal com objetivo de estimular o desenvolvimento da Amazônia, que resultou na implantação de infra-estrutura para a implantação de projetos industriais, agrícolas e pecuários.

A recente pró-atividade no sentido de promover a verticalização da produção mineral possibilitará melhor aproveitamento econômico das jazidas minerais do Estado, que abriga a maior província mineral do Brasil, com redução da exportação do minério quase que em estado bruto e incorporando novas etapas ao processo produtivo, pela diversificação do parque industrial e aumento da geração de emprego e renda.

Neste cenário, surge a necessidade de um modelo de gestão esportiva adequado as peculiaridades locais, as principais características econômico-político-culturais do Estado, comprometido com um processo educacional e que ofereça meios facilitadores e melhores condições aos nossos gestores esportivos em busca de recursos para o desenvolvimento do desporto paraense.

Estes conhecimentos também serão importantes para profissionais de outras áreas de convergência do desporto, como administradores de empresas, economistas, advogados, preparadores físicos e jornalistas, além de estudantes universitários e diversos outros que convivem com o desporto, contribuindo para afastar o paternalismo e minimizar as dificuldades pelo amadorismo do meio administrativo do desporto.



Figura 15. Carta de Recomendações

A “Carta de Recomendações para a Profissionalização do Desporto Paraense”, distribuída pela TV Liberal, em 2009, é um documento balizador para a atuação de empresas e profissionais, enquanto contribuição para o crescimento e aperfeiçoamento do mercado esportivo local.

A publicação foi o produto final de um “Fórum de Discussões” na busca de um diagnóstico da situação regional na atualidade, seguido de proposições dirigidas para o mercado esportivo paraense, abordando quatro eixos principais e aqui destacamos algumas contextualizações e recomendações apresentadas no documento:

3.2.1. No eixo do Poder Público:

Constitucionalmente, no Brasil, o Governo tem o dever de fornecer prática esportiva para a população (desporto de massa) e em suas diversas esferas (Federal, Estadual e Municipal), ele ainda é a mais importante fonte de financiamento das diversas dimensões do desporto local, seguindo uma tendência de modelo nacional.

Apesar de toda a importância da participação do poder público neste modelo de financiamento das atividades esportivas, é baixo o nível de interação entre os agentes envolvidos nos processos de concessão de recursos: servidores públicos, dirigentes esportivos, atletas e empresários.

O distanciamento pode ser responsável pela baixa qualificação de projetos apresentados a instituições públicas e o reduzido nível de esclarecimento de dirigentes e de empresários sobre como utilizar a legislação específica de incentivo ao desporto, com benefícios interessantes para ambas as partes.

Apesar das Leis de incentivo ao desporto do Governo Federal e Municipal, há expectativa dos desportistas paraenses sobre uma iniciativa semelhante do Governo Estadual, para apoiar investimentos da iniciativa privada.

As principais recomendações foram:

a) Lei Estadual de Incentivo ao Desporto

A busca de alternativas capazes de provocar a sensibilização do Governo Estadual para reconhecimento da necessidade de uma política de financiamento do desporto que amplie o atual modelo, de certa forma semelhante a um balcão de projetos, para a implementação de uma Lei com previsão de renúncia fiscal, como estratégia para também estimular o envolvimento da área empresarial.

Em outros Estados, a organização do segmento esportivo, buscando sustentabilidade política suprapartidária foi determinante para o sucesso da concretização de demanda deste tipo pela sociedade.

b) Massificação da prática esportiva

A ampliação da oferta de oportunidades de acesso a prática desportiva generalizada, inclusive confrontando a monocultura futebolística, é uma estratégia fundamental para potencializar a detecção de talentos e proporcionar sustentação aos atuais programas estadual e municipal de aprimoramento da performance de atletas paraenses.

Neste sentido, é fundamental que os futuros programas esportivos incorporem todas as faixas etárias e a pessoas portadoras de necessidades especiais, considerando o desporto como agente promotor de educação, saúde e lazer, com possibilidade de integrar entidades comunitárias que não possuam instalações esportivas com clubes esportivos da vizinhança.

3.2.2. No eixo dos investimentos privados:

O desporto brasileiro passa por transformações, buscando condições indispensáveis à modernização e democratização das relações desportivas, pela superação de dificuldades que há décadas entravam o seu desenvolvimento em um contexto amplo e diversificado.

Na caótica situação financeira dos principais clubes de futebol profissional do Pará, com dívidas que ameaçam a continuidade da existência de instituições centenárias, pela dilapidação do patrimônio constituído por gerações anteriores, é evidente a incapacidade dos seus atuais dirigentes em sobreviverem dignamente em um mercado no qual a profissionalização é pré-requisito indispensável.

Estes dirigentes apresentam uma imagem desgastada pela indevida utilização das instituições esportivas em benefício de seus interesses pessoais, sem nenhuma credibilidade dos seus propósitos e completa falta de transparência na utilização de recursos gerados por apaixonados torcedores.

Embora poucos setores empresariais tenham o potencial de negócios do futebol, que é um produto fantástico, com abrangência aos mais diversificados públicos, todos eles impulsionados pela propulsão de um incontável sentimento de paixão, a ausência de visão mercadológica dos dirigentes de futebol do Pará torna insustentável o estabelecimento de uma relação duradoura com o meio empresarial.

Assim, por uma necessidade imperiosa de resultados imediatistas, resta, cada vez mais, recorrerem ao Governo, que atendendo reivindicações esdrúxulas, distorce prioridades de decisões do poder público, por uma estratégia equivocada de investimento no desporto, pois apenas disponibiliza a inibição de efeitos sem intervir sobre as verdadeiras causas dos problemas financeiros destes clubes.

As principais recomendações foram:

a) A transição do amadorismo para o profissionalismo

Gestão amadorista do desporto é aquela em que o paradigma é a entidade sem fins lucrativos e administração voltada para dentro, com prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado, enquanto na gestão profissional o processo de planejamento e desencadeamento de ações é predominantemente voltado para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentradas no mercado (adaptado de Melo Neto, 1998).

Isto dificulta a convivência de dirigentes voluntários e descompromissados com gestores profissionais, entre os quais o principal conflito está entre a razão e emoção. Não há nenhuma restrição quanto a alguém ganhar dinheiro honesto com o desporto, assim como não em relação a muita gente ganha dinheiro com saúde, educação, transporte e outras áreas essenciais da sobrevivência do ser humano: o questionamento é sobre a falta de transparência e de credibilidade.

b) Quebra de paradigmas em relação ao mercado

A substituição da concepção de obrigação de ajuda permanente, em função de vínculos emocionais, por conceitos relacionados ao mundo dos negócios, com avaliação permanente de relação custo x benefício de investimentos privados é uma providência urgente.

O relacionamento com os torcedores deve ser estabelecido conforme todas as demais relações existentes com os mais variados tipos de consumidores, aos quais são direcionadas todas as atenções e os cuidados dos dirigentes, tal como acontece em qualquer empresa bem sucedida.

3.2.3. No eixo do meio acadêmico

Da mesma forma como ocorre internacionalmente, há o dilema relativo quanto à responsabilidade pela formação acadêmica, com clara indefinição entre os cursos de Administração, mas focado em estudos de mercado e análises de viabilidades financeiras nas áreas de grandes negócios e o de Educação Física, debilitado quando é requerida a elaboração de produtos em termos de lógicas relacionadas ao mercado.

A Licenciatura em Educação Física falha em relação a esta formação, pois não atende a necessidade mercadológica, com reduzida carga horária sobre o assunto, enquanto que o Bacharelado em Administração oferece formação para atuação em qualquer área de intervenção (estudo de viabilidade financeira de negócios), mas de maneira genérica, requerendo formação específica através de pós-graduação.

O resultado desta indefinição tem reflexo na qualidade da formatação de projetos para a captação de recursos, consequência direta do desconhecimento sobre mecanismos e linguagem para sedução do meio empresarial, além de não apresentarem qualquer garantia de uma razoável relação custo x benefício de investimento. O cenário é semelhante quando o assunto é marketing, pois é evidente uma dicotomia sobre atribuições, afinal todos são gestores e marqueteiros até uma determinada dimensão.

Os atuais gestores esportivos não têm formação acadêmica e foram aprendendo na prática, com uma sistemática de aperfeiçoamento através de processo de tentativas e erros. Também é de ressaltar a diferença de posturas entre a iniciativa privada, com interesse balizado pelo olhar mercadológico, e o setor público, engessado pela adoção de um modelo participativo e burocrático.

As principais recomendações foram:

a) Adequação dos desenhos curriculares

As Instituições de Ensino Superior (IES) devem oferecer formação ampliada e integral, mas é necessário serem ágeis e flexíveis, com atenção para o eventual surgimento de determinados nichos de mercado, que proporcionem a ampliação da oferta de oportunidades de trabalho. Assim, é recomendável a inclusão de disciplinas relacionadas com aspectos de gestão e de marketing aplicados ao desporto, nos cursos de Bacharelado em Administração e de Licenciatura Plena em Educação Física.

b) Oferta de cursos de pós-graduação

O perfil do gestor esportivo indica a necessidade de um profissional com sólida formação acadêmica, e, em alinhamento com uma tendência nacional, há demanda reprimida que justifica a oferta de cursos de pós-graduação, para capacitarem profissionais que atuem no planejamento e estratégias de gestão e marketing esportivo, capazes de identificar novas tendências de mercado.

c) Criação de grupo de estudos em gestão do desporto.

O ambiente atual é receptivo a constituição de um grupo de estudo que busque informações mais concretas sob o mercado esportivo paraense, com a produção de trabalhos técnicos e científicos que subsidiem decisões estratégicas e contribuam para consolidação do mercado esportivo.

d) Abertura das entidades esportivas para estágios

Este tipo de iniciativa ampliará e qualificará o conjunto de serviços oferecidos aos consumidores esportivos e, ao mesmo tempo, disponibilizará oportunidades para estudantes universitários praticarem os conhecimentos adquiridos nas salas de aula. Da mesma forma, as IES contarão com espaços privilegiados no desenvolvimento de estágios para praticarem a teoria.

3.2.4. No eixo da Comunicação Social.

Durante as recentes temporadas, apesar da qualidade duvidosa das principais equipes de futebol do Pará, com campanhas desastrosas nas competições nacionais, continua sendo grande a presença de torcedores nos estádios. Além de um comportamento apaixonado, que como tal é inexplicável, esta situação também é decorrente da enorme cobertura jornalística, diária, que os veículos de comunicação dedicam para as equipes de futebol profissional.

A ausência de mensurações técnicas de exposição das marcas como retorno do investimento em RexPa, fragiliza a capacidade de argumentação na negociação dos valores de patrocínio, mas não há dúvida de que o acumulado mensal da mídia espontânea atinge valores consideráveis.

Para além do futebol profissional, o cenário é diferente, pois embora o desporto necessite de divulgação e a imprensa de divulgar notícias, o fato concreto é que o desporto amador tem visibilidade muito reduzida nos veículos de comunicação local. A consequência mais desastrosa deste descompasso é refletida pelas dificuldades para as entidades esportivas captarem recursos através de patrocínios, pois as empresas os pequenos espaços de divulgação obtidos através do desporto quase sempre não justifica o investimento solicitado pelas entidades esportivas.

A empresa privada vive de lucro, por isto a qualidade do produto esportivo, que atrairá o interesse da cobertura jornalística, é fundamental para sensibilizar o patrocinador. A mídia é um investimento para fazer a empresa ter maior participação de mercado, mas além de um determinado patamar vira despesa que encarece o produto, dificultando a concorrência.

As principais recomendações foram:

a) Aproveitamento de estagiários de jornalismo no esporte

As entidades esportivas não têm condições financeiras para contratarem profissionais para uma assessoria de imprensa, porém os problemas decorrentes serão minimizados pela presença e contribuições de estagiários dos inúmeros cursos de Comunicação Social no Pará.

A participação pode até ser através de um estágio não remunerado, pois muitos alunos precisam buscar cargas horárias para integralização curricular e as oportunidades no mercado são poucas. Isto contribuirá para a motivação e a qualificação de futuros profissionais na área do jornalismo esportivo, que terão a vivência tão necessária ao entendimento dos acontecimentos esportivos.

b) A necessidade de criação de ídolos regionais

Pelos mais variados motivos, há enorme carência de ídolos regionais, aqueles ícones que significam referências para quem inicia no esporte, por isto é importante proporcionar maior foco para o atleta local. Algumas vezes, um ídolo pode surgir do nada, porém é mais freqüente o investimento na consolidação de atletas com potencial de performance, como estratégia de valorização mercadológica e obtenção de maior visibilidade para a modalidade.

c) Encontro entre gestores e editores esportivos

O desconhecimento das realidades operacionais das entidades esportivas e dos veículos de comunicação, por parte dos agentes responsáveis pela produção e veiculação de notícias, dificulta o pleno aproveitamento das pautas do esporte.

Um seminário reunindo gestores e editores esportivos contribuirá para minimizar as dificuldades relacionamentos que provocam prejuízos à todos. Uma oportunidade para superar dificuldades e buscar contribuições recíprocas.

3.3. O Troféu Romulo Maiorana

O empresário e jornalista Romulo Maiorana foi o fundador das Organizações Romulo Maiorana (ORM), importante grupo de comunicação no Estado do Pará, foi um desportista nato. Em todos os seus veículos de comunicação, sempre dedicou especial atenção ao desporto paraense e, particularmente em relação ao futebol, esteve entre os participantes do movimento emancipatório que, em 1969, resultou na criação da Federação Paraense de Futebol.

“Como característica marcante de sua relação muito próxima com o desporto, e logo percebendo a mídia como ferramenta essencial para que clubes, dirigentes, atletas e demais beneficiários dos negócios do desporto estabeleçam laços concretos com seus potenciais patrocinadores, ele fortaleceu a editoria de desportos em O Liberal, criou a equipe esportiva da Radio Liberal e garantiu espaço na programação jornalística da TV Liberal”.
(Maiorana Junior, 2009)

Em homenagem a este desportista, a TV Liberal, emissora afiliada da Rede Globo, criou o “Troféu Romulo Maiorana”, a maior premiação do desporto paraense, que tem uma trajetória de sucesso consolidada pelo rigor e transparência dos critérios adotados na definição de cada um dos agraciados.

“Para as Organizações Romulo Maiorana a realização deste prêmio representa não apenas uma homenagem ao meu pai, mas também ratifica o nosso compromisso de incentivo ao desenvolvimento do desporto paraense, transcendendo preferências clubísticas e ampliando a visibilidade de inúmeras modalidades, como estratégia de valorização dos atletas no mercado esportivo, ao gerar oportunidade de obterem mais investimentos em suas carreiras”.
(Maiorana Junior, 2009)

Para Fernando Nascimento, Superintendente da TV Liberal, a emissora é incansável na realização de eventos esportivos que levem à população sempre um show de imagens, além de conceder a atletas, técnicos, clubes, dirigentes e desportistas, a oportunidade do reconhecimento público e criar condições, através de palestras e workshops, de aprimorarem sua técnica.

“A inovação e o contínuo aperfeiçoamento têm se constituído em duas práticas ao longo da história do TRM que, seguramente, enriquecem o formato original dessa promoção. Além do reconhecimento e a premiação do talento dos atletas, há também a disseminação de “expertise” técnica, através de seminários esportivos, fóruns, debates, palestras, oficinas e workshops”. (Nascimento, 2009)

No entendimento de Costa (2001), o TRM tem representado para os atletas paraenses a principal forma de reconhecimento público de suas conquistas, merecendo, efetivamente, ser considerada “A Maior Premiação do Desporto Paraense”. O conjunto de ações promocionais desenvolvidas durante cada uma das edições também têm contribuído de forma significativa para o crescimento esportivo do Pará.

“A importância do TRM foi conquistada desde a sua primeira edição, quando contemplava apenas o segmento esportivo relacionado diretamente com a modalidade futebol de campo. Mas não temos nenhuma dúvida que a partir do atual modelo, no qual outras modalidades esportivas foram incluídas, o TRM aumentou bastante sua importância como instrumento capaz de alavancar o nosso desporto”. (Costa, 2001)

Este projeto esportivo não fica restrito a distribuição de uma premiação esportiva. Além da homenagem pelo reconhecimento do desempenho dos atletas, o TRM também tem impacto no financiamento das carreiras dos atletas e no aperfeiçoamento de outros atores envolvidos na área esportiva, como técnicos, preparadores físicos, árbitros, dirigentes, professores e outros profissionais, ao proporcionar-lhes oportunidades de participarem de eventos relacionados à capacitação complementar.

Entre as inovações e realizações mais recentes do TRM merecem destaques:

- 1) A criação da “Bolsa de Incentivo” que, em 2008, distribuiu R\$ 84.000,00 (oitenta e quatro mil reais) para auxiliar no aprimoramento dos atletas premiados;
- 2) A instituição da categoria “Atleta do Ano”, como reconhecimento ao “Melhor entre os Melhores” e ganhador de um anel de ouro personalizado, no valor de aproximadamente R\$ 5.000,00 (cinco mil reais);
- 3) A massiva divulgação dos resultados obtidos pelos atletas agraciados, garantindo uma vitrine de visibilidade, ao longo do ano;
- 4) A ampliação do número de responsáveis pela avaliação e definição dos agraciados, com a criação do “Super Júri”, um colegiado constituído por jornalistas esportivos das ORM, além de representantes de entidades públicas e privadas relacionadas com instâncias superiores do universo do desporto;
- 5) As “Oficinas de Desportos”, iniciativa de incentivo as Federações para realizarem ações de responsabilidade social através do desporto;
- 6) A edição da “Carta de Recomendações para a Profissionalização do Desporto Paraense”, que teve origem com a realização de um Seminário Internacional que abordou o tema “Caminhos para a Profissionalização do Desporto”.

Também merece destaque a continuidade da realização de eventos destinados a formação de outros agentes do desporto, com dirigentes, técnicos, jornalistas, estudantes e público em geral. A cada ano são convidados nomes de destaque nacional para participarem de palestras, oficinas, seminários, workshops, debates e outros sobre temas variados de áreas convergentes do desporto.

Uma característica destes eventos é a inteira gratuidade para a participação do público e a contribuição dos convidados que participam sem cobrar qualquer remuneração pelo seu trabalho.

3.3.1. Modelo Original de Premiação

Em 1993, quando a TV Liberal promoveu a primeira edição do TRM, o evento, premiando os melhores desportistas do futebol profissional do Pará, inspirado no Prêmio Charles Muller, realização da Rede Globo de Televisão e da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) no início das comemorações para os 100 anos de futebol no Brasil e que destacava os melhores do campeonato brasileiro de profissionais.

Logo no início, a promoção despontou como um dos grandes momentos do desporto no Pará. Na primeira edição foram contempladas as seguintes categorias de premiação:

a) A Melhor Equipe;	f) O Goleiro Menos Vazado
b) A Equipe mais Disciplinada;	g) O Melhor Goleiro;
c) O Maior Artilheiro;	h) O Melhor Técnico;
d) O Melhor Artilheiro;	i) O Melhor Árbitro.
e) O Melhor Jogador;	

Em outras edições foram acrescentadas algumas novas categorias:

a) A Equipe mais Querida;	d) O Destaque do Campeonato;
b) A Equipe mais Ofensiva;	e) O Melhor Preparador Físico;
c) O Jogador Revelação;	f) O Gol mais Bonito;

Durante os anos iniciais a TV Liberal premiou os principais jogadores, técnicos, árbitros e equipes apenas do futebol profissional paraense, tendo como característica sempre buscar inovações a cada edição, de forma a manter a vitalidade do projeto e despertar cada vez a atenção do público como estratégia de valorização da premiação.

A escolha dos atletas e equipes agraciados envolvia critérios objetivos (quantitativos) através de planilhas especialmente desenvolvidas para atender especificidades locais e critérios subjetivos (qualitativos) analisados e avaliados por uma comissão de jornalistas esportivos com experiência na cobertura de jogos de futebol.

No período de 1993 a 1996, o TRM homenageou craques revelados no Pará, como Ageu Sabiá, artilheiro do Campeonato de 1993, atuando pela Tuna Luso, onde iniciou sua carreira esportiva, e que depois teve destaque nacional.

Ou jogadores que vieram de outros Estados, como o goleiro Clemer, do Clube do Remo, de onde foi para a Portuguesa de Desportos, de São Paulo, depois para o Flamengo, do Rio e chegou a ser campeão mundial pelo Internacional, do Rio Grande do Sul.

Em pouco tempo, o TRM transformou-se em um evento de sucesso, uma boa opção para patrocinadores interessados em apoiar o desporto também ultrapassou as fronteiras da região e foi escolhido, como "Case de Marketing do Ano na Região Norte/Nordeste/Centro-Oeste", em 1995, pela Editora Meio & Mensagem.

Apesar de toda a força das torcidas de Clube do remo e Paysandu, o futebol paraense nem sempre vive momentos de bom desempenho, muitas vezes enfrentando crises que repercutem negativamente.

Em 1997, uma destas crises atormentou os bastidores do futebol paraense, com a formação de um cenário em que era difícil justificar a escolha dos "Melhores" daquele ano e, por este motivo, a TV Liberal descontinuou o TRM, como forma de demonstração da absoluta insatisfação com o contexto do momento.

3.3.2. Evolução para o Modelo Atual

Para garantir sua continuidade, foi necessário que o TRM passasse por significativas transformações, deixando de ser uma premiação exclusiva do futebol e aumentasse o espectro das modalidades esportivas homenageadas.

“O desporto. paraense tem apresentado inúmeros exemplos de seu enorme potencial e recursos humanos, através de surpreendentes resultados nacionais e internacionais. Porém, por um conjunto de razões, estes resultados não são alcançados com muita frequência nem na proporção que aspira o público torcedor. Várias modalidades esportivas de bastante popularidade em outros Estados ainda são pouco praticadas no Pará ou não apresentam o mesmo nível de desenvolvimento observado em outros centros esportivos”. (Costa, 2001)

A partir de 1998, a TV Liberal premiou os melhores atletas de mais de uma dezena de modalidades esportivas, além do futebol, em um formato inspirado na maior premiação do cinema internacional e o TRM ficou reconhecido como o “Oscar do Desporto no Pará”.



Figura 16. Evolução do desing do TRM

Com esta configuração, acabou a dependência ao desempenho de uma modalidade esportiva, sendo possível mudar as Federações participantes. A partir de então, os principais torneios e competições passaram a ter a cobertura da TV Liberal, por meio de flashes ao vivo e da transmissão de jogos decisivos. No seu novo ciclo, inaugurado com a inclusão de outras modalidades esportivas, o TRM não só ampliou os benefícios que dele derivavam, como também sedimentou a credibilidade que o tornou “A Maior Premiação do Desporto Paraense”.

Em seu novo formato, para cada modalidade há a indicação de três atletas e um Padrinho pelas respectivas Federações. A escolha do “Padrinho” deve representar uma homenagem ao passado glorioso de pessoas com relevantes serviços prestados ao desporto paraense e os atletas serão escolhidos entre aqueles com o melhor desempenho em competições recentes.

Os critérios para estas indicações são de responsabilidade exclusiva de cada Federação, inclusive quanto a definição da categoria de faixa etária, havendo variações entre elas, principalmente entre as modalidades coletivas (critérios mais subjetivos) e as modalidades individuais (critérios mais objetivos), mas de um modo geral todas contemplam a participação destacada em competições regionais e/ou nacionais.

Na onda de pioneirismo, o TRM incluiu no elenco das premiações a categoria dos atletas portadores de necessidades especiais, em homenagem a eloqüentes exemplos de que ao ser humano não se coloca desafios que não possam ser superados, apesar das circunstâncias adversas.

Os desportistas indicados são apresentados ao público durante uma solenidade anual de lançamento do TRM e a partir deste momento começa a execução de um grande plano de mídia, em todos os veículos das ORM, constituídas por Rádios, Jornais, Televisões (aberta e a cabo) e Portal de internet, o que garante uma enorme visibilidade para os atletas.

Porém, além da participação popular, a definição de cada um dos agraciados com o TRM dependerá também da escolha por um “Super Júri”, que analisa e vota nos atletas. Cada jurado recebe material produzido pelas Federações, com informações referentes a performance no ano e um resumo da trajetória esportiva de cada um dos indicados, mas, antecipadamente, é possível consultarem algumas destas informações através do hot site do TRM, no Portal ORM, em www.orm.com.br.

O “Super Júri” é constituído por jornalistas das Equipes de Desporto dos diversos veículos das ORM, além de desportistas indicados pela Secretaria Executiva de Desporto e Lazer do Estado do Pará (SEEL), Secretaria de Juventude Desporto e Lazer da Prefeitura de Belém (SEJEL), Conselho Regional de Educação Física (CREF) e Associação de Cronistas e Locutores Esportivos do Pará (ACLEP).

O “Super Júri” também têm representantes das Instituições de Ensino Superior que mantêm cursos de Licenciatura em Educação Física, em Belém, por serem os formadores dos recursos humanos para atuação no mercado esportivo e em seus quadros acadêmicos contam com professores que mantêm estreita relação com o desporto paraense: Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade do Estado do Pará (UEPA), Escola Superior da Amazônia (ESAMAZ) e Escola Superior Madre Celeste (ESMAC) e, a cada ano, participa da votação, como convidado especial, a “Personalidade Esportiva” da edição anterior do TRM.

Como estratégia para garantir maior segurança em relação a apuração do votos e sigilo do resultado até o efetivo momento de ser anunciado publicamente, a votação é auditada pela Walter Heuer Auditores Independentes, que é responsável pela coleta dos votos na reunião dos jurados, da apuração, guarda e sigilo dos resultados até serem entregues em um envelope lacrado, aos respectivos padrinhos, no momento do anúncio dos agraciados em cada modalidade, durante a solenidade de premiação do TRM.

Entre os três atletas indicados pelas Federações, somente um deles recebe o TRM, porém todos eles recebem um “Certificado de Participação”, registrando para sempre a importância da sua performance e que, naquele ano, ele foi um dos melhores atletas do Pará em sua modalidade esportiva.

A cada dois anos, o desempenho das Federações é avaliado em função de alguns critérios de performance de gestão, tais como:

- A participação de equipes locais em eventos nacionais e/ou internacionais, ressaltando os principais resultados obtidos;
- A regularidade na execução de um calendário de eventos regionais, em todas as categorias, relacionando os participantes de cada um;
- A capacitação de recursos humanos (técnicos, árbitros, dirigentes e atletas);
- O número de atletas federados e os efetivamente ativos (em todas as categorias);
- A relação de patrocinadores que apóiam eventos e/ou atletas, se possível citando montante médio de investimentos nesta modalidade no Estado;
- A estrutura administrativa;
- A estratégia de comunicação e repercussão dos eventos;
- O processo de interiorização, deixando de atuar somente na Capital do Estado;
- Outras informações relevantes para caracterizarem a importância da modalidade no contexto local e que justifiquem plenamente estar incluída entre as modalidades homenageadas.

Em função desta análise, algumas Federações são substituídas por outras, como forma de promover uma espécie de disputa salutar entre elas, com o objetivo de estimular outras Federações a terem um nível de desempenho que justifique a participação no TRM.

Este processo incentiva o esforço das instituições esportivas em busca do aperfeiçoamento de suas competências gestoras, pois quando não participam sofrem pressões internas de diversas naturezas pelo fato de seus atletas não terem a oportunidade de serem indicados. Algumas homenagens foram criadas para homenagear técnicos e dirigentes entre o grupo de agraciados anualmente com o TRM, em categorias especiais:

- a) A “Federação do Ano”, destinado aquela que mais se destacou no incentivo a prática desportiva e na realização de competições;
- b) A “Personalidade Esportiva do Ano” definida entre os nomes de destaque do desporto paraense, que gozam de amplo reconhecimento que tenham dado contribuição relevante ao desporto paraense;
- c) O “Atleta do Ano” concedido ao principal nome do desporto paraense de cada ano, destacado entre os agraciados com o TRM das modalidades, simboliza a dedicação, esforço e determinação ao desporto.



Figura 17. Anel para o "Atleta do Ano".

A inspiração para a premiação do “Atleta do Ano” veio do maior evento esportivo de um dia, no mundo: o Super Bowl, a decisão do campeonato americano de futebol. Um anel de ouro, personalizado, e avaliado em R\$ 5.000,00 (cinco mil reais), para ser entregue aquele escolhido como o melhor entre os melhores e que recebeu a denominação de “Anel Pódio”.

Ele foi desenvolvido pela empresa paraense Ouro Gema com designer de Ocione Santos, simbolizando o pódio, um lugar só alcançado pelos grandes atletas

Durante as homenagens especiais, há um momento para destacar os patrocinadores, aqueles que acreditam no investimento esportivo como ferramenta de comunicação, sempre acompanhados de representantes das suas respectivas Agências de Publicidade, que apostam no TRM como instrumento de viabilização de melhores negócios para os seus clientes.

Capítulo III - Campo Teórico de Análise

**Nada vende mais do que o Desporto.
(Business Week, Outubro de 1987)**

1. Percepções sobre o Desporto

“Há um lado bem evidente do desporto: atletas, treinadores, árbitros e dirigentes; estádios, recintos, pavilhões e piscinas; regulamentos e organizações; técnicas e táticas; vitórias e derrotas; polémicas, problemas, conflitos, atropelos, insultos etc. Estes e outros aspectos empíricos do desporto são sobejamente conhecidos e discutidos. São óbvios e vivem em clima de permanente ruído e alarido, mas dizem muito pouco. Ademais, o que é evidente... mente. Evidente...mente” (Bento, 2006).

A Carta Européia do Desporto, assinada em 1992, no Artigo 2º, ponto 1, considera que o conceito de Desporto contempla todas as formas de atividade física que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis.

Este conceito não é uma unanimidade internacional, havendo outras formas de entendimento sobre o desporto, mas na realização deste estudo adotamos um referencial teórico balizador, que caracteriza o nosso objeto de pesquisa como uma atividade desportiva transcendente à dimensão mercantil, que impacta, direta e/ou indiretamente, na vida de muita gente.

Assim, adotamos referências e conceitos difundidos pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, na contextualização e disseminação de um entendimento de vanguarda do desporto, que nos permite, mesmo entendendo-o com os contornos de características profissionalizantes, considerarmos sua relevância em contextos ampliados da sociedade.

1.1. Abordagem conceitual

“O desporto é um fenómeno polissêmico e uma realidade polimórfica. Ou seja, ele alicerça-se num entendimento plural e é o conceito mais representativo, congregador, sintetizador e unificador de dimensões biológicas, físicas, filosóficas, culturais, técnicas, táticas, espirituais, psicológicas, antropológicas, sociológicas, afetivas, etc. inerentes às práticas de aprendizagem, exercitação, recreação, reabilitação, treino e competição no âmbito motor e corporal”. Bento (2006),

A dificuldade na conceituação do desporto é ratificada por Tani (2007), que enfatiza o fato dele ser definido de várias formas por diferentes autores, como um indicador da dificuldade em conceituá-lo, abrangendo uma diversidade de atividades, cujo escopo se amplia com o surgimento de novas modalidades.

“Encontrar elementos em comum entre as diferentes modalidades, capazes de dar unidade ao desporto, não tem sido nada trivial. Que elementos poderiam unir, por exemplo, o xadrez e o halterofilismo, tão diferentes quanto à demanda motora? Ou o atletismo e o automobilismo, tão semelhantes na meta da ação e tão diferentes no meio utilizado? Ou ainda o paraquedismo e o tai-chi-chuan, tão diferentes quanto à demanda no domínio emocional? O desporto é definitivamente um termo coletivo que expressa uma variedade de atividades”. (Tani, 2007)

Para Tani (2007), a busca de um conceito unificado e consensual de desporto é um esforço acadêmico revestido de todos os méritos. Todavia, é preciso ter em mente um importante aspecto: as características que definem o desporto não podem ser entendidas como equivalentes às razões e motivações que levam as pessoas a dele participar.

Na sua apresentação conceitual, Pires (2007) demonstra que ao longo do século passado foram realizadas diversas tentativas de definição:

“O desporto, enquanto produto da indústria do entretenimento, está na primeira linha da dinâmica social que hoje se vive a escala do planeta. Ele domina a matriz cultural do nosso tempo naquilo que tem a ver com uma cultura dita popular. (...) Esta é a verdade que está a deixar completamente fora da realidade o chamado modelo europeu do desporto. A partir do momento em que envolveram as atividades desportivas na lógica da economia do lucro, as regras passaram a ser radicalmente diferentes”. (Pires, 2007)

Em seguida, Pires (2007) apresenta uma coletânea de definições do conceito de desporto, entre as quais destacamos as seguintes, apresentadas em uma sequência cronológica:

Dicionário Larousse:

Prática metodológica de exercícios físicos com a finalidade de aumentar a força, a destreza e a beleza do corpo;

Pierre Coubertin (1934):

Desporto é um culto voluntário e habitual de exercício muscular intenso suscitado pelo desejo de progresso e não hesitando em ir até ao risco;

Georges Hébert (1935):

Todo o gênero de exercícios ou de atividades físicas tendo por fim a realização de uma performance e cuja execução repousa essencialmente sobre um elemento definido: uma distância, um tempo, um obstáculo, uma dificuldade material, um perigo, um animal, um adversário e, por extensão, o próprio desportista;

George Magname (1964):

Desporto é uma atividade de lazer cuja dominante é o esforço físico, praticada por alternativa ao jogo e ao trabalho, de uma forma competitiva, comportando regras e instituições específicas, e susceptível de se transformar em atividades profissionais;

C. Macintosh (1970):

Desporto refere-se a todas as atividades físicas que não são para a sobrevivência do indivíduo ou da raça e que são dominadas por um elemento compulsório. Conforme expresso no seu livro *Desporto e Sociedade*, uma classificação deve estar de acordo com a satisfação que cada desporto dá e não sobre a estrutura da atividade que ele determina;

David Miller (1992):

No livro denominado *Revolução Olímpica*, sobre a biografia olímpica de Juan Antonio Samaranch, diz-nos que no mundo existem cinco idiomas fundamentais: o dinheiro, a política, a arte, o sexo e o desporto. O curioso é que este último, em desenvolvimento crescente desde há um século, reúne elementos de todos os outros quatro. Podemos acrescentar um quinto idioma que também está presente no desporto que é o da droga. Ou até um sexto, sobretudo a partir dos recentes acontecimentos, a corrupção. Diremos então que existem sete idiomas universais: o dinheiro, a política, arte, o sexo, a droga, a corrupção e o desporto. O desporto reúne todos os outros. "

Johan Huizinga (2003):

No livro *Homo Ludens: Um Estudo sobre o Elemento Lúdico da Cultura*, definiu jogo como: jogar é uma atividade ou ocupação voluntária executada dentro de determinados limites de tempo e de lugar de acordo com regras livremente aceites, mas absolutamente obrigatórias tendo o seu objetivo em si próprio, e sendo acompanhado por um sentimento de tensão, alegria e consciência de que isso é diferente da vida normal;

A Igreja católica reconhece a importância do desporto para a humanidade, pois no contexto do Grande Jubileu do ano 2000, o Papa João Paulo II celebrou o Jubileu dos Desportistas, sob o tema "No tempo do Jubileu: o rosto e a alma do Desporto", em evento no estádio Olímpico de Roma.

O Papa reconheceu no desporto "um dos fenômenos típicos da modernidade, um sinal dos tempos capaz de interpretar as novas exigências e as renovadas expectativas da humanidade". Ele sublinhou o papel no cultivo de valores relevantes como a lealdade, a perseverança, a amizade, a partilha e a solidariedade e pediu aos que façam do desporto uma ocasião de encontro e de diálogo, para além de toda a barreira de língua, de raça e de cultura.

“O Papa exortou os atletas, dirigentes e outros agentes desportivos a aproveitar a oportunidade para um exame de consciência, destinado a "relevante e promover os inúmeros aspectos positivos do desporto" e a compreender também "as várias situações transgressivas às quais ele pode ceder", de forma que o desporto "corresponda, sem se desnaturar, às exigências dos homens do nosso tempo". (Ecclesia, 2003)

A inclusão, neste trabalho, de uma visão panorâmica sobre o cenário de evolução da prática desportiva desde os tempos mais remotos, se justifica pela necessidade de caracterizar uma idéia de continuidade entre diferentes épocas, até o surgimento do desporto contemporâneo, apesar da discordância de autores que defendem a existência de uma ruptura entre a prática inicial de jogos e passatempos populares e o que foi denominado de desporto moderno.

“A idéia central e, porventura, mais nobre do conceito de desporto é a palavra competição. Competição organizada, tendo em atenção as suas raízes biológicas, bem como as regras que decorrem do industrialismo. Uma competição que encontra as suas raízes na própria origem do homem, como diria Bernard Jeu, no momento da formação do mundo e, agora, na teia da sociedade global em que vivemos. Uma competição desportiva na sequência do supérfluo do jogo da luta, que organiza a “estratégia de guerra” que em termos modernos se configura no desporto enquanto instrumento de controlo, coesão e paz social”. (Pires, 2008)

Embora respeitando entendimentos divergentes, não podemos ignorar o sentido comum perceptível nas manifestações com características desportivas que citaremos, a seguir, como um argumento praticamente irrefutável da presença marcante do desporto desde os tempos mais remotos.

Isto não significa apresentar um levantamento cronológico abrangente, mas buscar conhecer e compreender fatores relacionados com a prática do fenômeno desportivo na sociedade ao longo do tempo, enquanto manifestação de comportamentos, aspirações e de problemas humanos e sociais.

“Pesquisar o desporto a partir do recorte histórico é, e por que não pensar assim, construir um passeio por um tempo que é passado e é presente pois, apesar de distante na cronologia, carrega em si proximidades com representações, conceitos e preconceitos, formulações teóricas, construções estéticas, políticas e ideológicas desse tempo que é hoje e que é nosso. Goellner (2004):

Mesmo reconhecendo que a História do Desporto ainda seja uma área de estudos muito recente, na última década ela apresentou significativo crescimento quantitativo e qualitativo, adquirindo bom nível de organicidade, para respaldar ainda mais os estudos sobre práticas corporais.

“As figuras desenhadas nas cavernas ligavam-se a rituais de caça, abrindo um espaço e um tempo próprios de acesso a uma atividade lúdica que acontecia e se prospectivava na própria vida. A experiência que as gravuras rupestres retratam, deixam-nos absolutamente fascinados, na medida em que a partir de um incitamento inicial, que conduziu o homem a caça pela sobrevivência, num segundo o sucesso ou o fracasso eram antecipados através dos desenhos que, simultaneamente, já racionalizavam um jogo estratégico em relação a organização do devir”. (Pires, 2007)

Para Rubio (2002a), originário no período pré-histórico quando o ser humano era ainda apenas caçador, organizado na Grécia como um dos eventos mais importantes da Antigüidade e reinventado no século XIX como um novo elemento pedagógico, o desporto acompanha a história da humanidade como um elemento intrínseco à condição humana, seja na formação de sua constituição física seja na atividade competitiva.

Assim percebemos que é milenar relação do homem com o processo desportivo, havendo manifestações com características desportivas desde a Antiguidade, sob variadas formas e significados, de acordo com geografias e espaços temporais, assumindo dimensões de ordem guerreira, terapêutica, educacional e mercadológica.

Embora mutante para permanecer adequada ao contexto do processo histórico, a presença do desporto é sempre marcante nas dimensões simbólicas, sociais, culturais e políticas.

Como afirma Rubio (2002) o desporto tem refletido a forma como a sociedade vem se organizando, espelhando as diferenças entre Estados, povos e classes sociais, além de se tornar um dos principais elementos da indústria cultural contemporânea. Constituído como um dos principais fenômenos sociais contemporâneos, ele tem se estabelecido como um campo privilegiado de estudo e intervenção, não só nos aspectos de sua prática - tática e técnica - mas também do ponto de vista educativo e socio-cultural.

Segundo a autora, uma das justificativas para o desporto usufruir da condição de um dos principais fenômenos culturais da atualidade reside no fato dele congregar valores de sua gênese como o elemento integrador mente-corpo e a função pedagógica praticada na Grécia Helênica.

Para Pires (2007), entender as raízes do desporto, as suas origens, os seus ritos e as suas identidades, é compreender a própria vida, na medida em que sendo o desporto um testemunho vivo dos nossos ancestrais e dos seus usos e costumes, deve ser entendido como a mola primordial da civilização.

No entanto, o desporto não é apenas um fenômeno social, artístico e legalmente competitivo, pois muitas vezes funciona como autêntica máquina política, envolvendo corrupção, interesses pessoais, preconceitos e outros.

Muitas vezes a busca de um reconhecimento social e uma ascensão política faz com que o desporto seja utilizado de maneira incorreta. Alguns políticos usam do desporto para melhorar sua imagem e os não-políticos usam também o desporto para alcançar sucesso político.

O desporto afirma-se em inúmeros segmentos da sociedade: entre os que o praticam profissionalmente, os que de alguma forma dependem dele, os que são aficionados e os que, sem nenhum tipo de vínculo, são levados pela maciça divulgação da mídia.

Não há como negar a importância significativa do desporto como ferramenta fundamental na busca de uma formação integrada e global, logo não deve ficar acessível somente para quem demonstra aptidão aos mais elevados níveis de performance. Muito mais do que isto, o desporto deve ser concebido como uma prática direcionada para toda a população, como autêntica política pública.

A porção competitiva do desporto se integra perfeitamente à condição pós-moderna, justificada pela relação de dependência estabelecida com os meios de comunicação de massa e o conseqüente ajustamento de sua prática em função das exigências e necessidades desses meios.

“O desporto e as suas práticas, enquanto fenômeno social e objeto de investigação, são uma matéria de crescente complexidade requisitando diversos saberes disciplinares para a respectiva interpretação.

A emergência de um novo tipo de discurso sobre o desporto enfatizando a sua pluralidade e multifuncionalidade, acentuou-se sobretudo a partir de finais do século passado, mas está longe de se ter estabilizado enquanto pensamento interpretativo.

O desporto precisa de ser defendido. Defendido perante os seus desvios. Defendido perante os seus opositores. Essa defesa requer um pensamento crítico e atualizado sobre as suas práticas sob pena de se acumularem intenções e objetivos que o desporto, supostamente, deveria garantir e que teima em não atingir.” (Constantino, 2007)

1.2. Progressão na Linha do Tempo

Para Tubino (2002b), quanto ao tempo, o Desporto pode ser classificado em três períodos distintos: o Antigo, o Moderno, este com duas fases, a do Ideário Olímpico e a do Uso Político-Ideológico, e o Contemporâneo constituído pelo Desporto-Social e o Desporto-Rendimento.

1.2.1. Antecedentes do Desporto

Sem exagero, poderemos considerar o desporto uma das mais antigas formas de atividade do homem, ao lado de outras derivadas de necessidades primárias, como alimentação e moradia, o que significa supor que ele pratica desporto desde quando realizava atividades naturais para sua sobrevivência.

O desenvolvimento de qualidades físicas desta época não era apenas uma necessidade de enfrentamentos aos perigos do mundo animal, pois também provocava impacto econômico em termos de produção de bens através da caça e da pesca, nos levando a considerar que aspectos de ordem econômica sempre estiveram intrinsecamente relacionados ao desporto.

“De fato, a dimensão antropológica da luta pela sobrevivência que se expressa de uma forma singular na competição desportiva, sempre foi e será uma oportunidade de sublimação das frustrações das derrotas entre elas as militares, como o provou Pierre de Coubertin ao institucionalizar os Jogos Olímpicos da era moderna, bem como uma oportunidade para o homem expressar toda a violência que lhe vai na alma, sempre que coloca o desporto ao serviço da violência gratuita, da guerra, do terror e da morte”. (Pires (2008a))

Nem toda atividade física é desporto, como destaca Pires (2008a). Esta, por si só, realizada de uma forma mais ou menos organizada, com objetivos recreativos, de saúde, estéticos, de promoção social ou outros, tem, tanto do ponto de vista pessoal como social, a sua utilidade própria. No entanto, não pode ser considerada uma prática desportiva.

“A longa história do desporto ajuda a entender como um fenómeno surgido há milênios se perpetuou no imaginário do homem. Inicialmente, a prática esportiva está ligada aos exércitos e às guerras. Aprimorar e desenvolver a força física do soldado, além de significar mais chances de vitória nas batalhas, serve para demonstrar a superioridade de um povo”. (Luna, 2007)

Na China, treina-se kung-fu há cerca de 5 mil anos. Arqueólogos encontraram monumentos de babilônios, assírios e hebreus com representações de jogos com bola, natação, acrobacia e danças. Muitas enciclopédias clássicas fazem referências a papiros com mais de 3000 anos que citam a realização de lutas corpo-a-corpo, e também com espadas, entre os egípcios ou a prática de exercícios físicos metódicos nas civilizações da China e da Índia, aproximadamente a partir de 2600 A.C.

Também há muitos documentos dos antigos egípcios, babilônios, assírios e hebreus com cenas de lutas, jogos de bola, natação, acrobacias e danças, realizados com fins militares ou de caráter religioso, semelhantes aos gestos desportivos do homem no século XXI.

Embora muitos autores percebam o povo grego como os primeiros a praticarem e organizarem competições desportivas, para Sá Netto (2009) uma grande quantidade de representações de cenas esportivas em paredes das tumbas, templos e obeliscos egípcios nos levam a crer que eles foram os precursores do desporto.

“Em uma das paredes do templo de Ramsés III (c. 1194 a 1163 a.C.) em Luxor, por exemplo, podemos ver um jogador que cumprimenta a torcida curvando-se e levando a mão até a testa. Vencedores e perdedores eram aplaudidos: os primeiros por sua superioridade e os demais por seu espírito esportivo. Os comportamentos da esportividade sadia começaram a ser definidas ali: o perdedor aceita a derrota de boa vontade e o vencedor lhe deseja boa sorte. Aquele, entretanto, que viola as regras do jogo ou não adere ao essencial do desporto é excluído e punido. Em outras palavras, havia uma ética por trás das práticas esportivas dos antigos egípcios”. (Sá Netto, 2009)

Muitas modalidades eram semelhantes as atuais, como o boxe, levantamento de peso, natação, esgrima (com bastões), equitação, hóquei, beisebol e algumas modalidades de caça, sendo que, exceto nas “artes marciais”, não havia discriminação em relação a participação feminina.

Para os estudiosos do assunto, embora os desportos no antigo Egito fossem um fenômeno cultural, tinham, na realidade, um papel social e político significativo.

As espadas não existiam ainda, mas os murais do Alto Egito mostram cenas que refletem o profundo interesse dos antigos egípcios por uma espécie de esgrima praticada com bastões de madeira.



Figura 18. Duelos de "esgrima" no Egito

Dois jogadores se enfrentam, cada um tentando descobrir o ponto fraco do outro e o objetivo era atingir uma parte do corpo do oponente com a vara.

Nos túmulos de Saqqara estão representadas cenas de desportos praticados com bolas, os quais parecem ter sido tão populares quanto o são hoje em dia. Muitas bolas foram achadas em escavações arqueológicas. Elas eram confeccionadas com canas de papiro secas e amarradas firmemente, ou com tecido ou couro cozido recheados com papiro, palha, corda ou crina.

Um desporto atual que já era praticado pelos egípcios é o hóquei. Para jogá-lo eram usados longos ramos de palmeira, largos e curvos na extremidade como os tacos usados hoje em dia nesse desporto, e um disco feito com dois pedaços de couro em formato de semicírculo, tingidos de duas ou mais cores e recheados de fibras de papiro comprimidas.

As principais referências encontradas na Grécia Antiga, mesclam guerreiros com deuses mitológicos em competições esportivas e inspirando o que viria a ser o lema olímpico moderno na representatividade do corpo humano ideal: "Citius, Altius, Fortius", ou seja "o mais rápido, o mais alto, o mais forte" .

Na época, várias cidades realizavam grandes encontros para provas atléticas, em ciclos quadrienais, havendo um cuidado entre os organizadores para que não houvesse coincidências de datas dos eventos, no que seria um primeiro ensaio de elaboração de calendários de competições, viabilizando a participação de maior número de participantes vizinhos.

Destaque para os Jogos Píticos, em Delfos, homenageando Apolo, os Jogos Ístmicos, em Corintio, como deferência a Posseidon, os Jogos Nemeus, em Nêmea, dedicados a Heracles e os Jogos Olímpicos, em Olímpia, para homenagear Zeus, as mais importantes das divindades gregas.

Sem dúvida este era o mais importante da época, de tal forma que havia uma contagem de tempo bem definida para o intervalo entre eles: a cada quatro anos, com a disputa de lutas, corridas a pé, salto em distância, lançamento de disco e de dardo, sendo que os vencedores recebiam como prêmio apenas uma coroa de louros e eram tidos como heróis.



Figura 19. Cerimônia de premiação dos Jogos Olímpicos, cerca de 600 DC

Mitologia a parte, Rubio (2002) afirma que o desporto exerceu grande influência sobre a formação do homem grego, sendo considerado um dos três pilares da educação da criança e do jovem, juntamente com as letras e a música. O conceito de harmonia, ainda que de difícil interpretação, segue sendo o objetivo de toda a educação como o “equilíbrio entre os extremos.”

A partir de 456 a.C, com a conquista da Grécia Antiga pelos romanos, estas competições entraram em declínio, pois os dominadores eram contrários as manifestações em adoração aos deuses pagãos e a última Olimpíada da Era Antiga aconteceu em 393 d.C.

Para os romanos, as disputas atléticas eram secundárias, havendo maior interesse do público pela violência, particularmente nas lutas de gladiadores, praticadas em arenas espalhadas por todo o Império, por mais de setecentos anos, e os jogos e competições tinham características militares.

A principal diferença entre a atitude grega e a romana era que os gregos organizavam seus jogos para os atletas enquanto os romanos para o público.

“Pesquisar o desporto a partir do recorte histórico é, construir um passeio por um tempo que é passado e é presente pois, apesar de distante na cronologia, carrega em si proximidades com representações, conceitos e preconceitos, formulações teóricas, construções estéticas, políticas e ideológicas desse tempo que é hoje e que é nosso. É procurar nos fragmentos do passado, vínculos e persistências com o presente e o futuro, não no seu desenrolar contínuo e cronológico mas na descontinuidade dos enlaces que entre eles se vão construindo”. (Goellner, 2004)

Pesquisar o desporto a partir do recorte histórico, segundo Goellner (2004) é “construir um passeio por um tempo que é passado e é presente pois, apesar de distante na cronologia, carrega em si proximidades com representações, conceitos e preconceitos, formulações teóricas, construções estéticas, políticas e ideológicas desse tempo que é hoje e que é nosso”.

1.2.2. Desporto Moderno

O desporto moderno, a partir do olhar historiográfico, possibilita abordagens capazes de evidenciar as rupturas e continuidades do movimento esportivo desde a sua criação, compreender que em torno dele há ênfases tanto da tradição como do espetáculo que colocam em ação diferentes paixões, sentimentos, atitudes e desejos e vontades.

A preocupação com o desporto moderno aconteceu a partir da crescente importância econômica e cultural desse fenômeno universal, que tornou possível o aparecimento de vários modelos de análise, considerando que o desporto moderno é um fenômeno multifacetado.

De acordo com Hirata & Pillati (2007), a gênese do desporto moderno está relacionada com a introdução da medição exata dos resultados dos atletas e a comparação da performance em diferentes ocasiões, fato que não era contemplado nas competições antigas. Isto gerou transformações na forma como os atletas se preparavam para os eventos, ou seja, a melhora do desempenho do organismo começou a ser tratada por um sistema científico. Com efeito, o desporto materializou de forma abstrata a performance humana.

O estilo de vida na Inglaterra rural do início do século XIX proporcionou boas condições para ressurgimento do desporto, segundo Aquino Neto (2001), com base no entendimento que “nas celebrações comunitárias o entretenimento envolvia beber, dançar, corridas de sacos e para agarrar porcos, briga de galos e boxe, além de jogos de futebol envolvendo mais de 1.000 jogadores”.

“Por outro lado, o desenvolvimento tecnológico da revolução industrial resultou em desportos com "instrumentos" (tênis, golfe, críquete), no horário noturno (luz elétrica) e reacendeu a competição com conotações políticas e socioeconômicas (revolução das comunicações e transporte). Novamente, o profissionalismo e comercialização tomaram conta do desporto, revivendo o desporto de massa”. (Aquino Neto, 2001)

A transição do período Antigo para o Moderno, conforme Tubino (1992), inicia em 1828, com o primeiro registro da concepção de desporto moderno, na Inglaterra, por meio de Thomaz Arnold, diretor do Colégio Rugby.

Ainda segundo Tubino (1992), é importante registrar que, embora existam outras teorias sobre a origem do desporto moderno, todas são alinhadas com as procedentes da concepção iniciada por Arnold, na qual o componente psicossocial fundamental é o caráter competitivo e são fatores indispensáveis a interdisciplinaridade e o autocontrole resultante das delimitações impostas pelas codificações e regulamentações.

A idéia ultrapassou os muros escolares do colégio, chegando ao povo inglês de então, assim como para outros países. Junto com a escolarização e popularização mundial do desporto moderno, começaram a surgir os locais de prática esportiva, os clubes e o fenômeno do associacionismo.

Para coordenar e regulamentar a competição, o desporto foi gradativamente institucionalizado, com o surgimento das federações esportivas. Essas federações e associações normatizaram as regras, instituíram os records, enfim organizaram o desporto. No início, o desporto moderno tinha por características o jogo, a competição e formação do ser humano.

O interesse pelas atividades físicas cresceu com o aumento populacional nas cidades, pois uma população estável proporcionava a oportunidade de formação de equipes e de organização de competições, obedecendo regras preliminarmente definidas por órgãos locais ou nacionais.

Alguns fatores contextuais da época foram importantes para o desenvolvimento do desporto, tais como o aumento do tempo livre, proporcionando mais oportunidades de lazer e a revolução técnico-científica que possibilitou novos materiais e equipamentos esportivos e novas modalidades.

“Pierre de Coubertin, humanista notável, profundo conhecedor do desporto antigo dos gregos e muito sensibilizado pelos caminhos do moderno concebido por Arnold, iniciou, na última década do século XIX, um movimento para restaurar os Jogos Olímpicos e renascer o Olimpismo. O movimento olímpico, resgatado pelo barão francês, propiciou a I Olimpíada Moderna, em 1896, na cidade grega de Atenas, com 285 atletas participantes”. (Tubino, 1992)

A nova Olimpíada proporcionou grande impulso às competições internacionais e foi criado o COI para promover os Jogos Olímpicos e ao qual caberia a grande atribuição de garantir que os Jogos continuassem norteados pelo espírito amadorista e de incentivar o desenvolvimento do desporto.



Figura 20. Reunião do Comitê Olímpico, em 1896

Como afirma Proni (2008), as Olimpíadas Modernas foram concebidas para ser um evento singular do calendário esportivo mundial, um grande festival para o conagraçamento das nações. Desde os Jogos Olímpicos de Atenas 1896, a competição cresceu em tamanho e importância, ganhou símbolos e rituais próprios e se tornou “o maior espetáculo da Terra”.

Marques (2007b) concorda que o desporto moderno nasceu na Inglaterra e acrescenta que para Joseph Maguire, professor de Sociologia do Desporto da Universidade de Loughborough, o processo de desportivização desenvolveu-se em 5 fases: numa primeira fase (séculos 17 e 18) surgiram o cricket, as corridas de cavalos e o boxe; numa segunda fase (séc. 19) o futebol, o rugby, o tênis e o atletismo.

Uma terceira fase (finais do séc. 19 e princípios do séc. 20) engloba a disseminação das formas "inglesas" de desporto na Europa continental e no império britânico e está associada à emergência de intensas formas de nacionalismo e à institucionalização dos desportos a nível internacional.

A quarta fase (anos 20 aos anos 60 do séc. 20) é marcada por lutas entre as nações ocidentais e não ocidentais para a afirmação no desporto e uma quinta fase (desde finais da década de 1960) caracteriza-se por protagonismo de nações não-ocidentais, contestando a hegemonia no desporto.

Entre as duas grandes guerras mundiais ocorreu uma valorização do uso político do desporto, quando os governos passaram a explorar a capacidade do desporto atrair o interesse das populações, e se apresentar como uma possibilidade de comparação direta de performances em linguagem única, pautada em normas universais.

No entendimento de Tubino (1992), durante os Jogos Olímpicos de Berlim 1936 era evidente a intenção do estado nazista em demonstrar a superioridade da raça ariana. Até esse período, quando o desporto começa a tomar proporções de espetáculo voltado à política, os Jogos Olímpicos não faziam muito sucesso, o que mudou com o incremento de seu uso pelos governos.

Conforme Luna (2007), na segunda metade do século XX a concepção do "Ideário Olímpico" e sua máxima de "o importante é competir" saíram de cena. A Guerra Fria estimulava o uso ideológico do desporto, colocando em segundo plano o fair play pois o que interessava era o rendimento.

“Paralelamente ao surgimento destes aspectos, o desporto, apoiado no ideário olímpico, resumia sua abrangência nas competições resultantes da institucionalização das modalidades e tinha como grande problema o conflito "amadorismo versus profissionalismo". A Carta Olímpica, os regulamentos das competições e os códigos esportivos existentes reforçavam o amadorismo, repelindo o profissionalismo de todas as formas". (Tubino, 1992)

1.2.3. Desporto Contemporâneo

“Enquanto a forma moderna do desporto pautava-se no amadorismo e disputas políticas, o desporto contemporâneo surge como fruto de transformações relativas à comercialização da cultura e lazer no período pós-Guerra Fria, que coloca-se como uma versão atual do desporto, apresentado novas características como a heterogeneidade de práticas e comercialização exacerbada, sendo estas os pontos principais de relação dos sujeitos com esse fenómeno”. (Marques, Gutierrez, & Almeida, 2008)

No início do século XX, para Proni (1998a), o desporto sofreu uma mudança qualitativa em sua estruturação e divulgação, em razão de dois movimentos: (i) a transformação das estruturas sociais e econômicas, principalmente após a 2ª Guerra Mundial e (ii) a progressiva mercantilização da cultura.

Este entendimento é semelhante ao de Marques, Gutierrez, & Almeida (2008), para quem o desporto sofreu transformações em sua história de acordo com mudanças no meio social, o que colaborou para formar o fenómeno que se apresenta na sociedade contemporânea, e hoje se diferencia do desporto moderno, gerado no século XIX e que se consolidou no século XX.

As transformações sofridas pelo desporto moderno, no sentido de conformação do fenómeno contemporâneo, foram graduais, tanto através de mudanças de paradigmas, quanto por marcos históricos. Tais mudanças começaram a ocorrer principalmente após a Segunda Guerra Mundial, no qual o uso político, a popularização, mundialização e espetacularização desse fenómeno tomaram maiores proporções e tiveram seu ápice no final da Guerra Fria.

Nesse panorama em que o desporto integrava a competição política, militar e econômica, característica marcante dos relacionamentos entre as “super-nações”, a entrada da União Soviética nos Jogos Olímpicos de Helsinque 1952, associado com o aumento do financiamento a modalidades olímpicas por parte

dos Estados Unidos, provocou um aumento substancial do investimento dos estados no desporto.

O uso ideário-político do desporto teve seu ápice durante o período da Guerra Fria, mas a queda do muro de Berlim fez os investimentos mudarem de sentido. Além de finalidade política, como tinha a capacidade de mobilizar grandes multidões, o desporto começou a apresentar potencial mercadológico.

Isso ocorreu devido ao aumento das proporções de divulgação e influência cultural das competições esportivas, principalmente dos Jogos Olímpicos, que passaram a atrair um enorme público mundial e a representar um valioso mercado em potencial.

Neste período também acontece o fortalecimento da perspectiva espetacular do desporto, segundo Marques, Gutierrez, & Almeida (2008), pois para que seu uso político fosse eficiente, era necessário divulgá-lo, fazer desse fenômeno uma manifestação cultural importante, que gerasse interesse e que unificasse formas de comunicação entre todo o mundo.

Este cenário provocou reações no sentido de uma revisão conceitual e, entre elas, Tubino (1992) relaciona: (i) a reação de intelectualidade mundial quanto à exacerbação do desporto de alto nível, através de artigos, hoje considerados clássicos, e ainda conferências e comunicações e congressos internacionais, (ii) os chamados documentos esportivos filosóficos internacionais, promovidos e publicados por organismos internacionais e (iii) o crescimento do movimento "Desporto para Todos", a partir do programa "Trim", na Noruega, em 1967.

Para Tubino (2002b), o marco conceitual desta mudança é a publicação da Carta Internacional de Educação Física e Desporto, em 1978, que logo no seu primeiro artigo estabelece o direito de todos ao desporto, que tinha a perspectiva única de rendimento desde a sua concepção moderna, no início do século XIX, na Inglaterra.

O desporto contemporâneo apresenta elevado potencial de mobilização de pessoas de diferentes etnias, gêneros, idades, classes sociais ou credos religiosos, seja como participantes, como praticantes ou como espectadores.

Esta afirmação fica mais clara nos eventos esportivos, quando é possível percebe a manifestação pública de variadas expressões de emoções “socialmente consentidas”, relacionadas por Oliveira (2007) tais como: o frenesi, o conagraçamento, a rivalidade, o êxtase, a violência, a frustração, a explosão em aplausos e lágrimas de sentimentos que fazem vibrar a alma dos sujeitos e das cidades no exato momento em que vivificam a tensão entre a liberação e o controle de emoções individuais.

“Entendido como movimento do final do século XIX cuja intervenção se dá na promoção de valores agregados à prática esportiva e tem nos Jogos Olímpicos sua expressão máxima, o Olimpismo é um terreno pleno de ambigüidades, pois ao mesmo tempo em que procura assegurar certa tradição oriunda da Grécia Clássica, convive com a espetacularização do desporto que, em diferentes situações, distancia-se radicalmente dos valores agregados às competições de outrora”. (Oliveira, 2007)

Para Rubio (2002a), o papel social do atleta e da organização da instituição esportiva como um todo passa por transformações para satisfazer ao pós-Olimpismo (conjunto de novos valores esportivos), no qual o amadorismo é abolido do conjunto de ideais e o “fair-play” é adequado à necessidade de convivência com patrocinadores, espaço comercial e novas regulamentações.

“Uma das justificativas para o desporto usufruir da condição de um dos principais fenômenos culturais da atualidade reside no fato dele congregar valores de sua gênese como o elemento integrador mente-corpo e a função pedagógica praticada na “paidéia”, na Grécia Helênica, como por outro lado a sua porção competitiva se integra perfeitamente à condição pós-moderna, justificada pela relação de dependência estabelecida com os meios de comunicação de massa e o conseqüente ajustamento de sua prática em função das exigências e necessidades desses meios.” (Rubio, 2002a)

1.3. Configurações de Transformações Recentes

Com o fim da Guerra Fria e fortalecimento da globalização, o desporto, antes pautado principalmente pela disputa político-ideológica, rumou no sentido da disputa mercadológica entre marcas e fornecedores, que financiam o espetáculo e direcionam o sentido das disputas.

“Alguns estados e investidores privados iniciaram a transformação desse universo num mundo de mercado, aproveitando-se desse quadro de interesse pelo espetáculo esportivo e a capacidade do desporto dialogar com inúmeras formas de cultura por ser um fenômeno universal. A partir daí, esse objeto assume o status de produto e criador de outros novos mercados e bens associados a ele”. Marques (2007).

Na concepção de Hirata & Pilatti (2007), o desporto, tal qual é conhecido na contemporaneidade, possui características distintas daquelas de quando foi inventado. Durante sua trajetória histórica, ocorreram inúmeras transformações e ele foi objeto de variadas interpretações, com o foco no lazer, na prática pedagógica ou no consumo de massa de um espetáculo esportivo.

Se o desporto-espetáculo é uma expansão do desporto moderno, essas novas tendências podem ser observadas no trabalho de diversos autores, entre os quais pode ser destacado Giovanni (2005). Este autor destina a responsabilidade dessa nova tendência ao crescimento da indústria do entretenimento de massa e ao desenvolvimento do marketing esportivo.

Ele considera ainda que, nas últimas décadas, ocorreu uma associação intensa entre o desporto e a atividade econômica, indo além do aumento no volume de investimentos na atividade esportiva como a constituição de clubes-empresas, patrocínios milionários para algumas modalidades esportivas, programação de espetáculos esportivos e outras atividades similares.

Não é apenas a transformação do desporto em espetáculo de massa, visualizado como campo de investimento econômico, mas o desporto, como atividade física, invadindo a vida do homem comum, proporcionando novas condutas, nas quais o corpo tem lugar central, associado a valores emergentes tais como a saúde, a beleza física, o desempenho e, fundamentalmente, um certo tipo de competição que não é tipicamente “esportiva”, mas que se infiltra em praticamente todos os campos da atividade coletiva.

“Tal crescimento está, como não poderia deixar de ser, associado ao *mass media* e ao surgimento de uma imensa rede de produção industrial de equipamentos, artefatos, academias, eventos e megaeventos, que dão a medida da importância destes fenômenos, quando comparados com períodos anteriores”. (Giovanni, 2005)

As transformações são derivadas de uma nova forma de valorização social do desporto e das atividades corporais, que se associa à constituição de um novo mercado. Não que este mercado não existisse, mas tudo indica que estamos numa etapa qualitativa e quantitativamente diferente das anteriores.

Para Hirata & Pilatti (2007) o aumento do tempo livre dos trabalhadores faz surgir à demanda por opções de lazer e o desporto, pelas emoções que transmite, torna-se uma mercadoria muito procurada. Paralelamente ocorrem as inovações tecnológicas dos meios de comunicação de massa, que possibilitam a transmissão de espetáculos esportivos para uma multidão de pessoas em tempo real e “esses milhões, às vezes bilhões, de telespectadores motivam os empresários a divulgar suas marcas e produtos junto ao desporto por acreditarem ser uma maneira eficaz de incrementar sua publicidade”.

“A metamorfose dos Jogos Olímpicos parece se completar: o desporto-espetáculo da era da globalização não tem muito que ver com o desporto de elite dos tempos de Coubertin. A sociedade de consumo propiciou a base para que o espetáculo esportivo se convertesse em veículo de propaganda de produtos destinados a mercados de massa”. Proni (1998a)

1.3.1. Globalização

Para Betti (1998), novos fenômenos atravessam a sociedade de ponta a ponta, acelerando transformações e questionando teorias, também se colocando diante dos interessados na interpretação do desporto contemporâneo. Dentre esses fenômenos, estão a globalização da economia e o rápido desenvolvimento dos meios eletrônicos de comunicação.

Na perspectiva de resumir características e processos da globalização, ou mundialização, recorremos a Ianni (1993), para quem a globalização representa uma nova fase de expansão do capitalismo, que “se generaliza e recria um modo de produção e reprodução material e espiritual, nacional e internacional, como autêntico processo civilizatório universal”.

“Mas a globalização não é um fenômeno apenas econômico, ela traz consigo amplas conseqüências sociais, políticas e culturais, afetando formas de trabalho e vida, modos de ser e pensar, produções culturais e formas de imaginar, em âmbito regional, nacional e internacional”. (Ianni, 1993)

A globalização interliga várias economias no mercado internacional, e nas últimas décadas provocou transformações na ordem política e econômica mundial, na integração dos mercados numa "aldeia-global". O processo é acompanhado de uma revolução nas tecnologias de informação, que provocam uma uniformidade das fontes de informação devido ao alcance mundial e à crescente popularização dos canais de televisão por assinatura e da Internet.

“A globalização corporiza uma rede de interdependências políticas, econômicas e sociais que ligam os seres humanos. Como conseqüência, as pessoas estão a experimentar novas relações de tempo e de espaço, com a aceleração do primeiro e a limitação do segundo. O que conduz a um maior grau de interdependência, mas também a uma maior consciência do sentido do mundo como um todo”. (A. Marques, 2007a)

De acordo com Sanfelice (2007), as sociedades se transformaram com o desenvolvimento mundial e um dos fenômenos que surgiu e/ou se fortaleceu no contexto é a chamada "Globalização Esportiva". O início desta globalização, que não se restringe apenas a um termo e nem uma instância econômica, mas também é cultural, aconteceu com a ressurreição os Jogos Olímpicos, que institucionalizaram posturas esportivas, padronizando-as em nível mundial.

A natureza internacional de uma atividade esportiva, segundo Damiani (2009), pode ser determinada por fatores relacionados à proporção em que as ações de uma organização ou evento focalizam o âmbito internacional, assim como o contexto ambiental em que operam. Por exemplo, os Jogos Olímpicos, Campeonatos Mundiais como a Copa do Mundo de Futebol e a Liga Mundial de Voleibol, a Fórmula 1, o Tour de France, e empresas como a IMG (International Management Group), a Reebok, a Adidas e a Nike.

Para Brohm, Perelman & Vassort (2004a) a globalização do desporto iniciou a partir da II Guerra Mundial com a multiplicação das competições internacionais e duplicou-se com um movimento de “esportivização” do mundo como vetor político-ideológico comum ao conjunto das potências financeiras.

“Não somente os patrocinadores constroem a imagem dos esportistas como produtos globalizados padrão, mas a globalização veicula as figuras planetárias de esportistas uniformizados à imagem de seus calçados: a língua comum deles é o jargão anglo-esportivo, seu modo de vida é homogeneizado – mesmas “bebidas energizantes”, mesmos hotéis de luxo, mesmas paixões por carros potentes, mesmos treinamentos dementes, mesmos *dopings*, mesmo interesse pelas contas bancárias”. (Brohm, Perelman, & Vassort, 2004a)

Conforme os mesmos autores, vivemos uma “pandemia esportiva” – a extensão de sua esfera de influência no interior da vida diária – perceptível na globalização do desporto enquanto universo de “ganhadores”, e o espaço público “reduzido a uma tela de sonho televisionado”, está saturado de desporto.

“Se os estádios permitem o exercício efetivo da competição, o verdadeiro fascínio pelo espetáculo que se apodera das multidões seduzidas é o resultado precisamente do poder, ao mesmo tempo banalizado e hipnótico, da retransmissão generalizada das competições – de um único ponto do mundo, o estádio, para todos os pontos possíveis, para cada casa – e de acordo com uma transmissão que lhes é própria: ao vivo, o instantâneo, em câmara lenta e a repetição de todos os ângulos, em cadeia”. (Brohm, Perelman, & Vassort, 2004a)

A associação das grandes emissoras de televisão ao desporto, lhe proporcionou enorme visibilidade, atraindo grandes empresas patrocinadoras de equipes e de eventos internacionais, assim como influenciou transferências e contratações de jogadores de diversas modalidades na Europa e EUA.

“O desporto profissional é hoje, especialmente nos EUA um enorme negócio, gerido de uma forma lucrativa, em que intervêm proprietários-investidores como detentores de muitas das equipas de topo das diversas modalidades. Este tipo de desporto, que vai emergindo cada vez com maior amplitude e vigor também na Europa, implica capacidades de entendimento científico novas, em que a ciência económica tem, naturalmente um potencial forte e insubstituível”. (Correia, 2006)

Para Soares & Bartholo (2007), a partir do final da década de 1970, aconteceu o início do processo de entrada das grandes empresas como patrocinadoras de equipes e atletas, transformando eventos esportivos em local de negócios e de movimentação econômica antes inimaginável, com o objetivo de aliar produtos e marcas à imagem do atleta, comprovando o enorme impacto que os eventos esportivos têm nas economias.

O movimento da iniciativa privada assumindo o financiamento dos Jogos Olímpicos de Los Angeles 1984, impactaram no desporto internacional. O fim da Guerra Fria e a dissolução da União Soviética e da Alemanha Oriental criaram economias de mercado em novas nações-estado da Europa Central e Oriental, enquanto que, quase simultaneamente, o desporto e a indústria do desporto tiveram grande desenvolvimento na América do Sul e na Ásia.

“A provisão de uma visão geral da ampliação da internacionalização do desporto permite que atividades esportivas, juntamente com os negócios associados, sejam cada vez mais vistas como um produto universal, que supera diferenças culturais e políticas e que detêm um importante papel nas crescentes trocas comerciais internacionais e na integração global.” (Damiani, 2009)

No contexto da internacionalização do desporto, o recrutamento e desenvolvimento de atletas oriundos de fontes de talentos não tradicionais transformaram-se em uma importante tendência das ligas esportivas profissionais. Os exemplos incluem jogadores de basquete europeus, africanos e chineses, jogadores de futebol latino-americanos, asiáticos e africanos atuando em ligas européias, atletas coreanos, japoneses, caribenhos, latino-americanos e australianos jogando beisebol nos EUA e muitos outros.

Várias ligas buscam novas audiências étnicas nos EUA, como os torcedores hispânicos e japoneses, valorizando marca de suas equipes e aproveitando o impacto junto aos torcedores, o que representa maior receita com a venda de direitos de transmissão, merchandising e outras extensões de produtos em mercados mundiais.

“A globalização de novos padrões tecnológicos e culturais de mercado, trouxeram consigo o que denominamos de uma nova onda de espetacularização da indústria cultural do consumo, ou seja, consumir produtos materiais e culturais em grande escala. Entre esses produtos, o futebol adquiriu uma especial caracterização.” (Ribeiro, 2007)

A evolução do desporto combina vários fatores em um desenvolvimento sem precedentes em todo o planeta, com homogeneização internacional pela codificação de regras unificadas e o desaparecimento progressivo das técnicas corporais ou dos jogos típicos dos países, alavancado após o lançamento do movimento irresistível de propagação esportiva, iniciado pelo barão Pierre de Coubertin ao ressuscitar os Jogos Olímpicos, em Atenas, em 1896.

1.3.1.1. Espetacularização

O elemento-chave nessa transformação foi o espectador, indivíduo disposto a pagar para assistir a uma competição esportiva, e financiar o mercado esportivo. Os primeiros espectadores surgiram no processo social que originou o desporto moderno: apostadores nas lutas de boxe e corridas de rua que se realizavam em Londres, na Inglaterra do século XIX.

O espectador-apostador foi substituído pelo espectador-torcedor, que sempre prefere um dos participantes da disputa, mas de qualquer forma fisicamente presente nos ambientes esportivos. A partir da década de 1960, com o advento das transmissões ao vivo, uma nova figura surge na história do desporto: o telespectador. O desporto transformou-se em espetáculo consumo de telespectadores ávidos por entretenimento excitante.

Desde a Roma antiga, quando mais da metade da população da época reunia-se nos estádios, só foi novamente possível, na história da humanidade, atingir uma audiência de tal proporção com o advento da televisão e a transmissão simultânea, em tempo real, para bilhões de telespectadores no planeta.

“O desporto, como outros setores empresariais da área do entretenimento, como o teatro ou cinema, tem no espetáculo a sua principal fonte de existência e de sobrevivência. Porém, distingue-se de outros espetáculos porque, desde logo, centra-se numa competição desportiva imprevisível quer quanto ao resultado final. Nem mesmo quando finalizasse uma competição e se iniciasse uma outra com os mesmos agentes e organizações desportivos, conseguiríamos visualizar um espetáculo igual ao primeiro. (Carvalho, 2007)

A palavra espetáculo, segundo Lovisolo (1997), toma o significado de grandioso, emocionante, admirável na cultura, moderna ou pós-moderna, ou cultura do espetáculo, “quando grande parte da produção cultural, destina-se a gerar espetáculos, se possível, espetaculares”.

Nesta lógica, os desportos ocupam um lugar de destaque na produção de espetáculos de massa, sendo a Copa do Mundo de Futebol e os Jogos Olímpicos referenciais como espetáculos. E Lovisolo (1997) indaga: “Por que as pessoas gostam ou não gostam de determinados espetáculos? Por que e como os espetáculos às emocionam, provocando-lhes prazer ou tédio?”

“O espetáculo esportivo procura causar impacto, emoções, sentimentos e sensibilidade, fazendo-nos rir, chorar ou exaltar. O espetáculo esportivo que não mexer com nossas emoções, assim deixa de ser”. (Sanfelice, 2006)

A espetacularização dos desportos pela televisão, destaca Sanfelice (2006), é feita com objetivo de fidelizar o telespectador. Dezenas de câmeras, microfones de captação de som ambiente, replays, tira-teima, comentaristas esportivos, especialistas em arbitragem, convidados especiais, para cativar o telespectador. Uma autêntica guerra tecnológica entre as emissoras, que induz o telespectador a ficar em frente ao seu televisor.

Os jornais também contam com especialistas esportivos para escreverem sobre resultados, comentarem o desempenho das equipes, abordarem os erros e os acertos dos árbitros, discutirem sobre as questões técnico/táticas nos jogos e até relatarem problemas relacionados com aspectos administrativos e questões econômicas.

E Somoggi (2006a), percebe que a influência tende a ser maior, a partir das possibilidades de novas mídias pelos avanços tecnológicos, pois a internet, a partir da consolidação da banda larga, se posiciona como eficiente veículo de comunicação, canal de relacionamento e força de vendas.

“As mais variadas mídias alternativas disponibilizadas atualmente para o consumidor, transformaram o marketing tradicional, obrigando os gestores das marcas das empresas e entidades esportivas, a inserirem seu principal ativo em um ciclo gerador de ações comerciais, relacionamento e brand awareness através das diferentes mídias alternativas”. (Somoggi, 2006a)

As modalidades esportivas têm acesso privilegiado às novas mídias, transformando-as em uma completa plataforma de construção de marcas de empresas e das entidades esportivas. Para Somoggi (2006a), elas representam um caminho eficiente para gerar negócios e oportunidades de relacionamento B2B e B2C.

“A transmissão pela TV e a presença crescente de patrocinadores tornaram o espetáculo esportivo um produto bastante disputado e rentável, o que exigiu a profissionalização da gestão e a adoção de métodos empresariais no planejamento dos grandes torneios. Pode-se dizer que, no início, a gestão empresarial era vista como uma necessidade para sustentar o desporto-espetáculo, mas hoje ela deixou de ser entendida como um meio e passou a determinar novas prioridades”. (Proni1, 2008)

Para Hirata & Pilatti (2007) podemos utilizar três características básicas para definir a expressão “desporto-espetáculo”: (i) competições organizadas por ligas ou federações e os atletas submetidos a treinamentos intensivos; (ii) competições veiculadas pelos meios de comunicação de massa e apreciados por espectadores em seu tempo de lazer; (iii) relações mercantis no campo esportivo, como os atletas que são assalariados e os eventos esportivos, que são financiados pela comercialização do espetáculo.

“O desporto-espetáculo é a tendência mais vistosa no momento e está vinculada por alguns autores ao pós-modernismo, a era pós-industrial, a sociedade do consumo, a sociedade do espetáculo de massas, entretanto essas ligações também são questionadas por outros estudiosos que preconizam que a modernidade ainda é uma etapa vigente e não ultrapassada da humanidade, por isso esse tema ainda será fruto de novas reflexões”. (Hirata & Pilatti, 2007)

Milhões, às vezes bilhões, de telespectadores motivam os empresários a divulgar suas marcas e produtos junto ao desporto. Vários são os exemplos de modalidades que modernizaram a forma de gestão para potencializarem sua mercantilização, até mesmo alterando suas regras para adequação ao formato televisivo e serem vendidas como um espetáculo atraente.

Para Proni (2008), não há dúvidas de que ao longo do século XX, a prática esportiva sofreu um processo de mercantilização, ao lado de uma crescente espetacularização de torneios esportivos. Na “era da globalização”, estas tendências se acentuaram e reconfiguraram o mundo esportivo contemporâneo. E entre as mudanças mais visíveis, destaque para a transformação do “desporto de alto rendimento” em atividade profissional orientada para satisfazer a próspera indústria do entretenimento.

Ao despertamos para a temática do desporto na televisão, conforme Betti (1998), é impressionante o enorme volume de informações, de imagens e de referências feitas ao desporto na programação televisiva. O desporto aparece em programas e noticiários, nos filmes, programas de auditório, de entrevistas, desenhos animados, anúncios publicitários, telenovelas e seriados.

“O componente comercial pelo desporto atingiu seu apogeu na segunda metade deste século. O desenvolvimento das funções políticas e econômicas do desporto é intensificado pela reportagem esportiva. É por meio da popularidade dos astros esportivos, da constante recepção de informações e imagens sobre o desporto, e da combinação do sucesso com a imagem do produto, que o desporto torna-se interessante para a indústria. Por esses motivos, a expressão “desporto espetáculo” parece ser a mais apropriada para designar a forma assumida pelo desporto em nossa sociedade”. (Betti, 1998)

Com a produção em massa dos aparelhos de TV e a difusão de canais por todo o mundo, instaurou-se, inicialmente, um relacionamento de certa rivalidade entre a televisão e os dirigentes esportivos, pois estes temiam que o televisionamento ao vivo pudesse diminuir o público pagante de ingressos.

Mas o temor logo revelou-se desnecessário, e com o aparecimento do sistema de satélites para transmissões a longa distância, ao vivo, a partir dos anos 60, desporto e televisão passaram a partilhar de uma “relação simbiótica”, o que significa que eles apóiam-se mutuamente, e dependem um do outro, especialmente no plano econômico.

“Transformado em espetáculo pelos meios de comunicação, o desporto, enquanto signo da sociedade contemporânea, remete a imagem de viver bem, estar bem consigo, ser vitorioso, transmitido como ideais a serem atingidos pela média da população.[...] o desporto, visto como mais um produto de consumo, precisa criar protagonistas para vender em espetáculo esperado e desejado”. (Rúbio, 2001)

Para Marques (2007), é fundamental a noção de que o desporto-espetáculo não fica restrito às competições de alto rendimento, mas exerce influência em manifestações esportivas amadoras, através do consumo de espaços, materiais e outros produtos indispensáveis. Além disso, as notícias e acontecimentos esportivos tomam no dia-a-dia de inúmeros indivíduos ou no consumo cotidiano de bens que se promovem através do desporto.

Na perspectiva mercadológica atual, para ser apreciador do desporto não é preciso praticá-lo, basta estar atento aos produtos vinculados a esse universo, ou vivenciar ações miméticas como apostas, jogos eletrônicos, ou assinar um pacote de eventos exclusivos pela televisão a cabo. Nessa dinâmica nota-se o surgimento de produtos para diversos públicos, como novas modalidades moldadas para o espetáculo, sem origem popular, e também bens esportivos, que são consumidos para inúmeros fins além da prática de atividade física.

Conforme Marchi Junior (2001), o processo de espetacularização contemporânea do desporto objetiva a rentabilidade e a busca por profissionalização total em diferentes instâncias de intervenção, com procedimentos distintos do processo de popularização da prática.

“O objetivo do processo de espetacularização contemporânea do desporto é a rentabilidade e a busca por profissionalização total em diferentes instâncias de intervenção. Seus procedimentos e objetivos são distintos do processo de popularização da prática. Espetacularizando um produto, as ações são direcionadas para um potencial público consumidor, ao passo que popularizando, invariavelmente, o sentido seria a democratização da prática”. (Marchi Júnior, 2001)

O desporto espetáculo comercial é o resultado da descoberta do desporto como um produto rentável, principalmente no panorama definido após a partir do estabelecimento da relação com os meios de comunicação, que segundo Tubino (1992), engloba desde o alto rendimento espetacularizado até a criação e comercialização de produtos voltados a praticantes de lazer.

Para Proni (1998a), desporto-espetáculo tem três traços mais elementares:

- (i) Competições organizadas por ligas ou federações que reúnem atletas submetidos a esquemas intensivos de treinamento (nas modalidades coletivas, a disputa envolve equipes formalmente constituídas);
- (ii) Competições esportivas tornaram-se espetáculos veiculados e reportados pelos meios de comunicação de massa e são apreciados no tempo de lazer do espectador;
- (iii) Introdução de relações mercantis no campo esportivo, seja porque conduziu ao assalariamento de atletas, seja em razão dos eventos esportivos apresentados como entretenimento de massa passarem a ser financiados através da comercialização do espetáculo.

O processo de massificação está intimamente ligado a espetacularização deste fenômeno. Para Proni (1998a), o consumidor de artigos esportivos não consome somente roupas, mas signos, valores e comportamentos embutidos no produto. Nesse sentido, a massificação do desporto tem sido bastante funcional para a expansão dos mercados esportivos e das oportunidades ocupacionais relacionadas ao desporto.

No século XXI as atividades esportivas e o desporto espetáculo concorrem com outras alternativas de entretenimento do consumidor, em um estágio no qual o potencial cliente está conectado as mais variadas mídias e conteúdos, através de veículos convencionais como televisão, jornal e revista e mídias alternativas como a Internet, telefone celular e games, forçando os produtores esportivos a focarem esta tendência do “sport entertainment” no mundo e no Brasil.

1.3.1.2. Mdiatização

“A rigor, não existe desporto na mídia, apenas desporto da mídia. Se a mídia enfocasse o desporto como cooperação, auto-conhecimento, sociabilização etc., em vez da habitual ênfase no binômio vitória-derrota, recompensa extrínseca, violência etc., ainda assim estaria fragmentando e descontextualizando o fenômeno esportivo, pois a competição e uma certa agressividade são a ele inerentes”. (Betti, 2002)

A primeira transmissão esportiva de televisão aconteceu durante os Jogos Olímpicos de Berlim 1936, mas os recursos tecnológicos permitiam que somente o público no Estádio assistisse as imagens. De acordo com citação de Betti (1998), em 1937, a BBC inglesa televisionou o torneio de tênis de Wimbledon e, em 1940, uma partida de beisebol foi transmitida nos EUA.

Os Jogos Olímpicos de Londres 1948 foram transmitidos ao vivo, para privilegiados ingleses. Na década de 1950, os eventos esportivos tornaram-se parte da programação regular das redes de TV. Em julho de 1962, na inauguração do sistema de satélites norte-americano, foram transmitidos ao vivo, para a Europa, trechos de uma partida de beisebol em Chicago.

Ainda de acordo com Betti (1998), para a televisão importa tanto a forma de mostrar o desporto como seu conteúdo. Uma consequência imediata é a fragmentação e a distorção do fenômeno esportivo, pois a televisão seleciona imagens esportivas e as interpreta para nós, propondo um "modelo" do que é "desporto" e "ser esportista". Mas, sobretudo, fornece ao telespectador a ilusão de estar em contato perceptivo direto com a realidade.

Um entendimento semelhante é apresentado por Fardo (2006), para quem o atleta é apenas o sujeito aparente de um espetáculo produzido duas vezes: uma primeira vez, por um conjunto de agentes, atletas, treinadores, médicos, organizadores, juízes, cronometristas, encenadores de todo o cerimonial, que concorrem para o transcurso da competição esportiva.

E uma segunda vez, por todos aqueles que produzem a reprodução em imagens desse espetáculo, muitas vezes sob a pressão da concorrência e de todo o sistema das pressões exercidas sobre eles pela rede de relações objetivas na qual estão inseridos. É na segunda, dentro desses contextos, por meio das imagens, que a história dos Jogos olímpicos, em cada era, se perpetuará e será contada às futuras gerações.

Ainda segundo Fardo (2006), a importância dos diferentes desportos nas confederações esportivas internacionais depende cada vez mais do seu sucesso televisivo e dos lucros econômicos relativos. As pressões da transmissão afetam também cada vez mais a escolha dos desportos olímpicos, dos lugares e dos momentos oferecidos e a própria duração das provas e cerimônias.

“A atração é o campo de produção dos Jogos Olímpicos como espetáculo televisivo, ou melhor, como ferramenta de comunicação, isto é, o conjunto das relações objetivas entre os agentes e as grandes redes de televisão, que disputam os direitos de retransmissão e os dólares dos representantes de poderosas marcas internacionais: os patrocinadores. Para atender aos interesses destes, produtores da imagem destinada à TV estão comprometidos, orientando um trabalho individual e coletivo de construção da representação dos Jogos: seleção, enquadramento e montagem das imagens”.
(Fardo, 2006)

De acordo com Pilatti (2006), os geradores de receitas tradicionais se tornaram elementos com possibilidades restritas num cenário dinâmico.

“O crescimento de fluxos não-tradicionais de arrecadação, dentro das categorias tradicionais, está sendo grande responsável pelo *boom* do setor. Com isso não se está afirmando que as categorias de arrecadação tradicionais, como a venda de ingressos, os direitos de transmissão e o patrocínio, não sejam, ainda, as mais importantes. Contudo, na direção do decréscimo mencionado, as mesmas dependem menos de táticas administrativas convencionais e mais de originalidade e inovação”. (Pilatti, 2006)

Neste sentido, Somoggi (2007) afirma que há enorme motivação nos grupos de comunicação e empresas patrocinadoras para capitalizar o interesse cada vez maior das pessoas por práticas esportivas, pelo consumo de produtos e equipamentos esportivos, pela audiência em todas as mídias pelas informações sobre seu clube de coração e modalidade esportiva favorita.

“Além disso, em muitos países desenvolvidos, o desporto foi posicionado com um caráter estratégico pelo Governo, onde os investimentos governamentais foram centrados na prática esportiva amadora de seus cidadãos, com o objetivo de reduzir o gasto público com saúde e criminalidade juvenil, o que contribuiu para o desenvolvimento da Indústria Desporto desses países. Além disso, dado o desenvolvimento comercial do desporto global, o Governo de cada país regulamentou as bases para a profissionalização e fiscalização do desporto profissional, o que resultou em uma profunda geração de receitas por parte dos clubes e Ligas Profissionais”. (Somoggi, 2007)

Apesar de tudo, no início do século XXI a televisão ainda é o carro-chefe na relação da mídia com o desporto. Conforme dados apresentados por Pires (2007), o jogo da final do Euro 2004, entre Portugal e a Grécia, foi seguido por uma audiência total de cinco milhões de portugueses e entre 130 e 150 milhões de pessoas em todo o mundo. Na Grécia, o número de espectadores do desafio ultrapassou os três milhões e, na Alemanha, atingiu os 25,4 milhões. No Reino Unido, o jogo mais visto foi o que opôs a Inglaterra a Portugal, acompanhado por 20,7 milhões de telespectadores.

“Um estudo apresentado pelo “Iniciative”, em julho de 2004, e realizado em 52 países, revelava que cada jogo do campeonato europeu foi visto por uma média de 80 milhões de pessoas. Os dados indicaram também um crescimento de 20 por cento (400.000 mil pessoas) face às audiências do Euro 2000. Os 31 encontros de campeonato, realizados nos meses de junho e julho, foram seguidos por uma audiência global de 2,5 mil milhões de espectadores, de acordo com a mesma análise. (in Público, 16/10/2004). De facto, hoje, o desporto em geral, e o futebol em particular, acontecem à escala do planeta.” (Pires, 2007)

Ainda de acordo com Somoggi (2007), em 2005 a PricewaterhouseCoopers (PWC) apresentou o estudo Global Entertainment and Media Outlook 2005-2009, indicando que o mercado internacional de mídia e entretenimento movimentou US\$ 1,3 trilhão, sendo os EUA líder global, com 41% do total gerado pela Indústria.

“Para que o Brasil mantenha a liderança regional do mercado de mídia e entretenimento na América Latina, as entidades esportivas profissionais devem colocar em prática um criativo processo de Branding, utilizando a plataforma completa de suas marcas para desenvolver suas estratégias inseridas em um ambiente complexo de consumo, entretenimento e convergência de mídias, possibilitando experiências de consumo antenadas com as novas tecnologias e facilidades para o consumidor esportivo”. (Somoggi, 2007)

Esta tendência de “convergências de mídias” é ratificada por Pilatti (2006), quando afirma que nos EUA as principais redes vêm abrindo mão de contratos. Os canais abertos deixaram de transmitir eventos menores, os quais passaram a fazer parte das programações por assinatura.

Ao contrário dos canais abertos, nos canais por assinatura não há total dependência da receita publicitária e o relacionamento muitas vezes acontece de forma direta entre os canais e os responsáveis pelas equipes, sem intermediários. A diminuição da arrecadação provocou o desafio de buscar novas fórmulas e os avanços recentes apontam para a possibilidade de transmissão do conteúdo por diferentes plataformas.

Pela internet é possível comprar desde vídeos editados, segundo instruções do comprador, até o caminho da televisão digital, adotado pela National Basketball Association (NBA). A idéia central é levar espetáculo esportivo através da TV, computadores, telefones celulares e PDAs e a NBA também está inovando ao captar e vender seus ativos digitais, com imagens selecionadas pelo cliente.

Outro meio que começa a seduzir torcedores é serviço de mensagens instantâneas, enquanto a digitalização de imagens também é o caminho seguido pela National Football League (NFL), com todo o seu acervo, acumulado desde 1933, sendo passado para o meio digital e produzindo um material com possibilidades comerciais.

“O mercado esportivo está diretamente ligado a uma indústria mundial que envolve cifras bilionárias, uma indústria que alcança a todos que se ligam na emoção do desporto, em qualquer parte do planeta. Os satélites possibilitaram a apropriação do desporto pela indústria do entretenimento há aproximadamente 40 anos. O espetáculo esportivo, que antes acontecia apenas para o deleite das arquibancadas, foi globalizado. A televisão multiplicou a platéia de milhares para criar a audiência e o mercado de milhões”. (Pilatti & Vlastuin, 2004)

A cobertura das TVs estimula novas modalidades, que ganham importância antes nunca imaginável. Os desportos radicais (surfe, skate, kitesurfe, bicicross, motocross, entre outros) proporcionam imagens de impacto e conquistam novos fãs a cada dia. Além disso, os desportos derivados de outros desportos, como o vôlei de praia, futsal e beach soccer, multiplicam-se e tornam-se modalidades amplamente difundidas.

O desporto é um segmento de mercado em evolução, no qual Kearney (2003) percebe consumidores com perfis diversificados e dispostos a pagar pelo espetáculo, consolidando valioso nicho da programação de lazer, que a mídia eletrônica disputa acirradamente, diante da proliferação de plataformas e canais de TV e, simultaneamente, os centros esportivos são transformados em centros de entretenimento multimídia, nos quais é possível assistir jogos, fazer compras e comer em restaurantes de luxo.

E Soriano (2010) reforça este entendimento quando afirma que os clubes de futebol fornecem entretenimento aos seus simpatizantes e ao público em geral. Também tem seus concorrentes como o cinema, a televisão, o teatro ou qualquer outra forma de lazer.

1.3.2. Mercantilização

De acordo com Bracht (1997), a mercadorização do desporto se dá basicamente em duas dimensões: na espetacularização do desporto e seus sub-produtos e nos serviços criados a partir de sua prática. O Olimpismo passa a ser uma atitude em extinção, pois o desporto de alto rendimento visa muito mais à capacidade de gerar remuneração financeira para todos os envolvidos do que preconizar a solidariedade e respeito mútuo.

“No mundo contemporâneo o acesso ao desporto se faz facilitado em relação ao desporto moderno, principalmente por causa de sua mercantilização e divulgação, e de seu uso para ações sociais. Portanto, o desporto contemporâneo se configura como um fenômeno diferente do desporto moderno devido sua capacidade mercadológica potencializada, a heterogeneidade de práticas apresentadas através de suas inúmeras formas de manifestação, o convívio entre o culto e o questionamento a valores e exacerbações do alto rendimento e a relação complexa entre esses fatores”. (Marques, Gutierrez, & Almeida, 2008)

Da mesma forma, para Marques (2007), sendo o desporto um fenômeno relacionado a práticas de lazer tanto como forma de atividade amadora, quanto como espetáculo para ser consumido, ele se submeteu a um processo de comercialização. Neste aspecto está a principal diferença entre o desporto moderno e o contemporâneo: a mercantilização da prática. Embora no período moderno fosse possível identificar posturas profissionais e investimentos externos, foi após a Guerra Fria que esse movimento se intensificou e tomou proporções de produto a ser consumido em diversos campos da sociedade.

“Nesse processo, o desporto contemporâneo se caracteriza como um fenômeno heterogêneo ligado ao mercado, no qual suas práticas, voltadas ao lazer, à educação formal e ao alto rendimento, acabam se associando com giro de capital, ou sofrem influência cultural de um modelo hegemônico. Nesse universo os meios de comunicação exercem um papel de destaque, o de divulgar e expandir os conceitos, costumes, símbolos, valores e produtos do desporto.” (R. F. R. Marques, 2007)

Uma consequência importante ressaltada por Tubino (1992), foi a substituição do movimento associacionista, principal referência ética e moral do desporto moderno, pelo público de consumo, no qual a ação coletiva de criação de ambientes esportivos se desvaloriza frente ao mercado de ofertas de possibilidades através da compra de espaços/oportunidades/condições para a atividade esportiva.

A massificação e a democratização do desporto são tendências que caracterizam a evolução do desporto contemporâneo. Pela massificação, o desporto retorna a sua origem, aquela dos jogos produzido pelo povo e realizado como lazer voluntário, mas agora como espetáculo para consumo, no qual, para Marchi Junior (2001), o sentido da massificação é direcionado ao crescimento de espectadores.

A mercantilização do desporto pode ocorrer sob diversos formatos: comércio de possibilidades de prática de lazer, mercado de artigos esportivos ou associados a este fenômeno, meios de informação, ou através do desporto espetáculo, sendo este último a forma de expressão que exerce mais influência sobre esse processo, difundindo uma cultura esportiva de consumo.

“O futebol globalizou-se antes mesmo da Globalização. Hoje, meninos no Vietnã, Sudão, México, Paquistão ou Camboja usam a camiseta de Ronaldo ou Zidane, imitam os gestos do ídolo, seu penteado, sua forma de ser, afinal a televisão é o espelho instantâneo do que acontece mundo afora. E cada vez mais os jovens nas escolinhas de futebol sonham em jogar na Europa, antes mesmo de iniciar carreira profissional no clube que investiu em seu talento. (Roig, 2006)

Em relação ao desporto de alto rendimento, Luna (2007), percebe o avanço da lógica mercantilista: provas, partidas e torneios são espetáculos, enquanto atletas são produtos em exibição. As equipes funcionam como uma espécie de grande companhia artística, com astros (atletas) milionários e shows (partidas ou provas) que mobilizam a mídia e o público.

Neste cenário dinâmico, as tradicionais receitas são elementos de possibilidades restritas, pois o crescimento de fluxos não-tradicionais de arrecadação provoca um boom do setor, o que não significa dizer que as categorias de arrecadação tradicionais, como a venda de ingressos, os direitos de transmissão e o patrocínio, deixaram de ser importantes.

“Os espetáculos esportivos estão cada vez mais elaborados, cada vez mais espetaculares e, ao mesmo tempo, mais ajustados ao formato exigido pela mídia. O desporto foi metamorfoseado definitivamente pelo dinheiro. Modificou-se tudo que foi necessário para seu novo formato, desde o ideal até as regras. Uma nova equação foi produzida: espetáculo esportivo mais mídia é igual a lucros milionários”. (Pilatti & Vlastuin, 2004)

Para Correia (2006), a economia específica do desporto ganhou mais visibilidade com as ligações do desporto profissional no mundo com grandes cadeias de televisão, com grandes empresas patrocinadoras de equipes e de eventos internacionais, mas também com as volumosas transferências e contratações de jogadores de diversas modalidades.

Ele também considera que o desporto profissional é hoje, especialmente nos EUA um enorme negócio, gerido de uma forma lucrativa, em que intervêm proprietários-investidores como detentores de muitas das equipas de topo das diversas modalidades. Este tipo de desporto, que vai emergindo cada vez com maior amplitude e vigor, implica capacidades de entendimento científico novas, onde a ciência econômica tem, naturalmente um potencial forte e insubstituível.

Os valores se tornaram astronômicos, no entanto, para Pilatti & Vlastuin (2004), a idéia de que o céu era o limite está em revisão, pois as cifras cresceram tanto que parecem chegar no ponto de inflexão, mesmo quando os valores das transações com astros do desporto mundial apresentam tendência de crescimento, porém tornou-se evidente que a capacidade de pagamento para um número elevado de jogadores está se esgotando.

“Evidentemente que precisar o mencionado ponto de inflexão é algo intangível. Não obstante, é factível vislumbrar uma possível direção do processo para a compreensão interpretativa de sua lógica: o desporto espetacularizado passa por um momento de construção de estratégias menos convencionais”. (Pilatti & Vlastuin, 2004)

Como afirma Somoggi (2007), o interesse das pessoas pelo consumo de produtos e equipamentos esportivos, pela audiência em todas as mídias pelas informações sobre seu clube de coração e modalidade esportiva favorita, gerou um profundo interesse dos grupos de comunicação e empresas patrocinadoras de alocam um percentual de sua verba de marketing/comunicação no desporto.

O autor também entende que as entidades esportivas no Brasil estão aquém de seu potencial em virtude do lento desenvolvimento do valor de suas propriedades esportivas, pouco relacionadas a ações comerciais, que gerem negócios com a exploração de suas marcas, através da transmissão de jogos com a mídia convencional como TV e rádio e através de mídias alternativas.

“Os grupos de comunicação que adquirem os direitos de transmissão, retornam o investimento com publicidade durante as transmissões esportivas, assinantes de TV paga, pacotes e eventos em PPV e com novas alternativas de transmissão passarão a gerar receitas com as novas mídias”. (Somoggi, 2007)

As receitas do mercado brasileiro de mídia esportiva e consumo de entretenimento através do desporto, crescerá em função da Copa do Mundo de Futebol e dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro 2016, mas vai requerer projetos criativos e inovadores por parte de patrocinadores e agências, com uma gestão centrada na relação contínua e constante com seu cliente.

A certeza de que o processo de globalização também atingiu o desporto e vai determinando muitos dos seus desenvolvimentos e configurações futuros é constatada na associação das grandes empresas de mídia com o desporto e as modificações causadas pela enorme relevância que essas empresas passam a ter na configuração dos desportos onde assumem proeminência.

Um posicionamento semelhante é apresentado por Oliveira (2007), para quem no mundo moderno civilizado, a sustentação do entretenimento esportivo promovido pelo desenvolvimento de negócios paralelos utilizando o ferramental do marketing esportivo para atender as necessidades dos consumidores ávidos por produtos e serviços que o remetam a sua paixão esportiva.

Ele também considera que as receitas com as vendas de produtos ligados aos clubes de futebol ainda são tímidas, em função de inúmeros motivos que inibem essa modalidade de negócio. Além das grandes diferenças sócio-econômicas, os dirigentes esportivos encaram os investimentos em marketing como custos administrativos. Existem ainda os empecilhos legais que impedem os clubes de explorarem diretamente seus canais de distribuição, por considerarem os clubes instituições sem fins lucrativos.

Para Ibrahim, Mendes, & Tenreiro (2001), a monetarização da atividade desportiva talvez seja um dos aspectos mais marcantes na direção do comportamento dos agentes privados de acordo com as regras do mercado. E eles destacam dois exemplos: (i) o desporto profissional deixou de ser considerado proscrito dos areópagos olímpicos, considerando-se a remuneração do praticante como uma base legítima da transparência e da igualdade de preparação de todo o praticante de alta competição e (ii) o espetáculo desportivo dos campeonatos internacionais das principais modalidades, assume uma presença na administração das atividades desportivas de que a competitividade entre as federações nacionais e internacionais e os países candidatos à sua organização é um lugar comum.

“Os diferentes serviços esportivos além dos recursos diretos gerados através do gasto de seu consumidor, devem oferecer uma gama de novas alternativas de vendas e comunicação, que possibilitarão que suas marcas gerem novos negócios com empresas patrocinadoras e novos parceiros, além de impulsionar os negócios gerados com os recursos em direitos de transmissão para as mais variadas mídias.” (Somoggi, 2007)

1.3.2.1. Conflito de Valores

Nos Estados Unidos a evolução do conceito do desporto como negócio foi muito rápida. Para Rosner & Shropshire (2004), nos primórdios das equipes esportivas havia o hábito de “passar o chapéu entre os espectadores” como forma de obter recursos financeiros para financiamento das atividades esportivas, sendo que uma parte do dinheiro arrecadado era distribuído entre os jogadores das duas equipes, mas quem organizava o evento ficava sempre com um percentual maior.

“Todos queriam que o bolo a ser dividido fosse o maior possível; contudo, mesmo que houvesse um acordo com o propósito de aumentar a presença do público nos eventos, nem por isso as equipes deixavam de competir ferozmente, de modo que houvesse apenas um vencedor. Encerrada a competição, todos voltavam ao trabalho normal do dia-a-dia”. (Rosner & Shropshire, 2004)

Os autores afirmam que logo surgiram várias maneiras de promotores inescrupulosos explorarem atletas considerados amadores, ao organizarem espetáculos esportivos em que ficavam com os lucros obtidos enquanto os amadores não recebiam dinheiro algum. Isto era muito pelo fato de que o “valor e a necessidade do amadorismo ainda eram fundamentados na mitologia grega e pela lógica vitoriana da divisão de classes”. Do ponto de vista trabalhista, era como se um amplo segmento comercial encontrasse uma forma de não pagar pelo trabalho efetuado, ao contrário do que se dava em outros setores.

A partir do momento em que o desporto passou a ser considerado negócio de fato, ninguém duvidava de que não fosse igualmente entretenimento; como tal, ficava sujeito a diferentes regras empresariais e jurídicas. Nem todos foram capazes de abandonar o conceito antigo, restando-lhes apenas a aura de modalidade gloriosa. Persiste até hoje a dúvida: será que o negócio esportivo deve receber um tratamento diferente?

Por exemplo: os estádios e as arenas dos eventos esportivos tornaram-se elementos de enorme importância comercial, mas, curiosamente, o dinheiro público tem sido empregado na construção de muitos destes locais.

No contexto de crescimento financeiro descontrolado, Proni (2008) ressalta que a valorização dos contratos, a excessiva comercialização dos cinco anéis e a pressão crescente para a participação de atletas profissionais produziram uma série de preocupações sobre o futuro dos Jogos Olímpicos.

No entanto, o COI tem uma versão diferente sobre a necessidade e os desdobramentos de tal processo, pois para compreender essa questão é importante conhecer algumas interpretações críticas sobre o processo de desvirtuamento dos princípios originais.

Como afirma Proni (2008), não há dúvida de que uma mentalidade empresarial para o desporto se consolida e rompe com princípios que haviam orientado o movimento olímpico ao longo de mais de oitenta anos. E parece claro que o marketing esportivo e a ação das redes de televisão deram aos Jogos Olímpicos uma dimensão econômica que nem de longe se cogitava até 1980.

Simson & Jennings (1992), dois jornalistas investigativos ingleses, apresentam uma versão para essa mudança, ao fazerem uma descrição da contribuição de grandes corporações transnacionais e redes de televisão para a realização dos Jogos Olímpicos de Barcelona 1992, com a presença de 169 delegações e 9.356 atletas, quando um grupo de emissoras de televisão pagou US\$ 663 milhões pelos direitos televisivos.

Uma audiência televisiva de quase 3,5 bilhões de consumidores seduziu doze multinacionais a pagarem até US\$ 30 milhões cada uma delas, pelos direitos de vincular com exclusividade seus produtos aos Jogos Olímpicos, enquanto outras dez, cujos produtos não podem concorrer com as marcas dos patrocinadores principais, pagaram pelo menos US\$ 6 milhões pelo direito.

“A Olimpíada como uma “marca mundial”: o movimento olímpico de Samaranch encontra-se num mundo diferente daquele descrito [em 1972] por um ex-presidente olímpico, que declarou: “As Olimpíadas não são um negócio, e aqueles que almejam ganhar dinheiro com o desporto não são bem-vindos. É isso e pronto!” Aqueles que desejam ganhar dinheiro com o desporto, hoje em dia, são recebidos de braços abertos. O preço que o Comitê Olímpico Internacional de Samaranch cobra das companhias de televisão e conglomerados comerciais multinacionais é assombroso”. (Simson & Jennings, 1992)

Em função do profissionalismo ter suplantado o amadorismo, um dos pilares fundamentais do Olimpismo, Rubio (2002b), assinala que uma nova condição de exercício profissional é apresentada àqueles que possuem habilidades físicas específicas e optaram pela prática esportiva como profissão.

Para a autora, em função do poder e influência dos meios de comunicação sobre o espetáculo esportivo, “o atleta profissional do desporto contemporâneo é tratado e reconhecido como personalidade pública, ídolo, herói e ideal de ego de grande parte da juventude e dos adultos”, porque à sua figura estão associados o sucesso, a fama e uma vida vitoriosa, valores cultivados e desejados pela sociedade atual.

Porém, o lado cruel desta realidade, é que o esplendor da carreira esportiva dura poucos anos, seguidos por uma nova fase de muita dificuldade para experimentar o esquecimento da mídia e afastamento contingencial do público, além de que poucos conseguem chegar ao final da carreira esportiva com reservas financeiras suficientes para seu sustento.

A mobilidade social proporcionada pelo desporto é inquestionável e muitos jovens têm nele uma das poucas alternativas de crescimento social e econômico, considera Aquino Neto (2002), o que, associado com outros estímulos de pessoas irresponsáveis, pode levar a desvios de comportamentos.

“Numa perspectiva histórica fica demonstrado que as injunções socioeconômicas levam os atletas a exceder seus próprios limites. No afã da superação, não medem esforços, empregando todos os meios disponíveis. Muitos desses artifícios representam grave risco ao atleta, seus companheiros de equipe, ou adversários. Esse comportamento é diretamente incentivado por dirigentes inescrupulosos, empresários gananciosos, treinadores irresponsáveis, médicos do desporto venais e "amigos" e familiares nem sempre fiéis”. (Aquino Neto, 2001):

Em termos históricos, este autor considera que a "profissionalização" do desporto ocorreu a partir de 400 a.C., com a distribuição de prêmios para os vencedores, o que resultou na formação de uma autêntica "casta" de atletas bem pagos e de muito prestígio na sociedade

Ele chega a estimar que, a partir de relatos de Platão, é possível estimar que os valores pagos girariam em torno de 500 mil dólares americanos para vencedores, além de moradia, alimentação, isenção de impostos e do serviço militar, mas trazendo junto com a profissionalização do desporto, os processos de comercialização e dos primeiros casos de dopagem: o uso da estricnina (um veneno usado como estimulante) e cogumelos alucinógenos para reforçar a psique antes dos jogos.

Conforme considera Rubio (2002a), o amadorismo pregado e defendido por Coubertin desprende-se do desporto contemporâneo, que a cada Olimpíada Moderna passa a ser mais profissional e comercial, principalmente após 1992, na Olimpíada de Barcelona, quando os atletas profissionais foram aceitos sem restrições

Uma contradição acentuada entre o discurso e a prática de instituições, em especial do COI, é destacada por Sanfelice (2007), para quem a estrutura do Movimento Olímpico é cada vez mais poderosa e o Ideal Olímpico se encontra progressivamente mais frágil.

“Não é mais um comportamento realista esperar que os torcedores mantenham seu apoio a uma equipe ou modalidade esportiva por não terem outra coisa para fazer ou por serem de tal maneira fiéis a um determinado desporto que estarão plenamente dispostos a agüentar assentos sem encosto e porteiros e bilheteiros grosseiros. Quando um desporto não consegue satisfazer as demandas mais simples do mercado, corre o sério risco de ser trocado por outro produto esportivo mais flexível e preparado para adotar as mudanças necessárias”. (Rein, Kotler, & Shields, 2008)

A comercialização esportiva provocou um conflito entre o conceito de desportos como negócio e desportos como competição. Por um lado, o desporto movimenta um negócio multibilionário no qual os desportos são os produtos e os torcedores são os consumidores. Mas, muitas vezes os desportos estão relacionados com questões da juventude, do espírito da competição e da integridade do jogo.

O conflito entre o negócio e o desporto é complexo, com debates desde uma possível antecipação do início das competições para as 9 horas da manhã, a fim de se adequar a grade de programação das TVs, à permissão ou não de publicidade no campo de jogo. Uma das principais conseqüências da comercialização é o efeito sobre as relações torcedor-atleta, a partir da premissa central de que o atleta realmente se empenhe no que faz, que a equipe esteja comprometida com o resultado e que as recompensas materiais sejam secundárias, nunca a motivação principal.

“Como resultado destas contradições, passa a ser tarefa do dirigente esportivo tentar estabelecer um equilíbrio entre a integridade e a atratividade, com uma cultura cada vez mais intensificada de idealização das celebridades, que tende a recompensar atitudes e comportamentos inadequados e por ironia a aumentar o apelo que exercem sobre os fãs e o tamanho das bilheterias. O conflito pureza e comércio é espelhado em outras modalidades de entretenimento, mas se torna crítico nos desportos, em que a legitimidade é determinada com base em capacidade e esforço”. (Rein, Kotler, & Shields, 2008)

Mas o “conflito de valores” não é exclusivo dos atletas e das questões relacionadas ao Olimpismo. Também são perceptíveis os dilemas das organizações esportivas, na tentativa de preservar os “laços sociais” com as suas origens e ao mesmo tempo adotarem a lógica do mercado, além de algumas incoerências, como o fato da maioria destas organizações serem consideradas sem fins lucrativos e fins econômicos, no entanto recorrerem freqüentemente as estratégias de mercado.

Para Melo Neto (1998), os tempos de amadorismo no desporto são coisas do passado. As razões são os investimentos na compra de jogadores, na organização de competições lucrativas, no apoio da mídia, na criação e comercialização do merchandising nos estádios, na venda de patrocínios e na co-gestão de empreendimentos em parceria com empresas investidoras.

“É ilusão pensar que o aumento do fluxo do dinheiro nos negócios caracteriza a passagem do amadorismo para o profissionalismo. Os jogadores, técnicos e auxiliares, que atuam no futebol profissional e nos desportos de elite, não são amadores. Todos têm seus contratos negociados por procuradores e empresários, ganham prêmios por jogos, recebem cachês milionários ao se deixarem vincular a campanhas publicitárias e se beneficiam dos seus direitos de uso de imagem”. (Melo Neto, 1998)

Enquanto o profissionalismo avança nas relações de trabalho, isto não ocorre da mesma forma na administração dos clubes, em especial no futebol: profissionalismo apenas nos processos de compra e venda de jogadores e gestão dos seus contratos e um amadorismo na gestão de negócios do clube, o que dificulta a evolução de uma administração amadorística para uma administração profissional, de caráter empresarial.

Para eliminar este paradoxo é necessário práticas de gestão, que caracterizem uma administração profissional-empresarial. Torcidas capazes de encherem estádios e produzirem belíssimos espetáculos, não merecem dirigentes de clubes cujo processo de gestão e administração é incompatível com as expectativas de crescimento e potencial de mercado.

1.3.3. Processo de Profissionalização

“O desporto goza de uma onipresença e de uma onipotência invulgares nos dias de hoje, sendo abusivo e incorreto evidenciar uma das suas formas de expressão em detrimento de outras. Porém, não admitir a magnitude, o esplendor e a influência do desporto profissional no quotidiano individual e coletivo das populações, pode traduzir um pensamento reducionista e preconceituoso, que a bem de uma leitura clarividente da realidade social deve ser evitado”. (Carvalho, 2007)

Até a década de 1970, o desporto teve no amadorismo um de seus pilares e Rubio (2002a), ressalta que essa condição era justificada pela origem aristocrática e pela necessidade de sua classe dirigente, não menos aristocrática, manter o controle de sua organização e institucionalização. Ou seja, ao estabelecerem restrições à prática esportiva a quem exercia algum tipo de atividade remunerada, não se baseavam apenas na nobreza do desporto e de seus praticantes.

Pouco a pouco, o amadorismo foi enfraquecido como um dos elementos fundamentais do Olimpismo, por pressão de um movimento de camuflagem de atletas como funcionários de empresas, para escaparem à condição de profissionais do desporto. Esta estratégia foi substituída pelos contratos com patrocinadores e empresas interessadas em investir no desporto, a partir de quando surgiram outros tipos de problema.

A efervescência do Desporto de Rendimento provoca um dinâmico processo de disputa por vitórias e medalhas, por mais exposição de mídia, por melhores contratos de patrocínio, enfim, pavimenta os caminhos que levam a profissionalização, globalização, mercantilização e desenvolvimento humano.

Os benefícios gerados pelo Olimpismo extrapolam o campo esportivo e Sanfelice (2007) relaciona alguns mais importantes:

- (i) O campo político se beneficia com os Jogos Olímpicos, diante da disputa para ser país sede dos Jogos, pois a vitória dá visibilidade internacional ao país ganhador;
- (ii) O campo econômico tem maximizado os valores comerciais dos Jogos pelo seu interesse mundial e pela espetacularização. O país sede ganha, com promotores e patrocinadores;
- (iii) O campo sócio-cultural ganha pela pluralidade e diversidade de culturas convergentes aos Jogos e pela infra-estrutura deixada no país sede;
- (iv) campo científico ganha com a diversidade de implicações e imbricações que os Jogos Olímpicos possibilitam.

“Os Jogos Olímpicos estão imbuídos de características que direcionam o desporto para o profissionalismo e para o negócio. (...) Sobre os Princípios do Olimpismo podemos dizer que eles, hoje, são uma abstração da realidade social vigente, desconsideradas as circunstâncias sociais correntes. O Olimpismo não contempla o verdadeiro passo social da sociedade”. (Sanfelice, 2007)

Quando todos ganham, é justo que o atleta, um dos agentes ativos mais importantes neste processo, também usufrua de benefícios de ordem pessoal, através da liberação do seu acesso a profissionalização, nem que seja, na hipótese mais desfavorável, para melhorar o seu rendimento, que retro-alimentará o sistema. Desde a sua primeira edição, em 1896, a participação dos atletas nos Jogos Olímpicos estava condicionada a condição de amador conforme definido na “Carta do Amadorismo”:

“Qualquer pessoa que nunca tenha participado numa competição aberta, nem competido por um prêmio em dinheiro, nem por outro prêmio e qualquer importância em dinheiro de qualquer origem, especialmente das entradas – ou com profissionais – e que nunca, ao longo da vida, tenha exercido a atividade remunerada de professor ou instrutor de atividades físicas”.

O conflito de conceitos meritórios entre desporto amador (aquele no qual o participante atua apenas por amor a sua modalidade) e o desporto profissional (quando o participante recebe incentivo financeiro) provocou muita polêmica.

Uma polêmica é bem específica do desporto, sem parâmetro comparativo em outras atividades profissionais, como na música, onde qualquer pessoa a pode praticar como amador, ao mesmo tempo em que é perfeitamente aceitável um músico ser profissional, para dedicar-se em tempo integral ao seu trabalho, sem que isto transforme a música em algo desprezível.

Para Carvalho (2007), o desporto era aviltante e contraditório como fonte de trabalho, mas “agora é reconhecido e aceite como natural e até necessário para a conquista da excelência num setor da vida social com especificidades, mas equiparável a qualquer outra atividade humana”.

Se no passado havia séria restrição ao trabalho no desporto, como alternativa profissional, ela passou a ser aceita e reconhecida como natural, e até absolutamente necessária para obtenção da excelência da performance e até mesmo equiparável a qualquer outra atividade humana.

Neste confronto, muitos atletas de destaque internacional foram punidos, e/ou tiveram suas premiações destituídas, como por exemplo:

- Jim Torpe, corredor americano, perdeu suas duas medalhas de ouro nas provas de pentatlo e de decatlo, nos Jogos Olímpicos de Estocolmo 1912, acusado de receber 15 dólares por semana para competir pela liga profissional americana de futebol entre os anos de 1909 e 1910;
- Alberto Braglia, ginasta italiano, ganhador de uma medalha nos Jogos Olímpicos de Londres 1908, foi declarado profissional e expulso da Federação Italiana de Ginástica, por exhibir-se publicamente como “O Homem Torpedo”;

- Paavo Nurmi, atleta finlandês, vencedor de medalhas nas provas de fundo nas olimpíadas de 1920, 1924 e 1928, foi impedido de participar nos Jogos Olímpicos de Los Angeles 1932, acusado de profissionalismo por receber reembolso de despesas e viagens;
- Jules Ladoumègue, vencedor de medalha em 1928, também foi impedido de participar nos Jogos Olímpicos de Los Angeles 1932, por ter sido acusado de receber dinheiro por correr.

E o que é um profissional do desporto? Quem é o praticante de desporto profissional? Em quais dos segmentos ele atua? E outras tantas questões semelhantes podem ser formuladas neste novo contexto do desporto.

O Novo Dicionário Aurélio apresenta definições relacionadas a termos como profissão, profissional, profissionalismo, profissionalização e profissionalizar, que são transcritas, a seguir:

- **Profissão:**

[Do lat. Professione.] S.f. 1. Ato ou efeito de professar (8). 2. Declaração pública de uma crença, sentimento, opinião ou modo de ser habitual. 3. Condição social; estado. 4. Atividade ou ocupação especializada, da qual se podem tirar os meios de subsistência; ofício. 5. P. ext. Meio de vida; emprego, ocupação, mister. 6. Rel. Confissão (2).

- **Profissional:**

Adj. 2 g. 1. Respeitante ou pertencente à profissão, ou a certa profissão. S.2 g. 2. Bras. Pessoa que faz uma coisa por ofício.

- **Profissionalismo:**

Bras. S. m. 1. Carreira de profissional. 2. Conjunto de profissionais. 3. Maneira de ver ou de agir dos profissionais.

- **Profissionalização:**

S. f. Ação de Profissionalizar (-se).

- **Profissionalizar:**

V. t. d. 1. Dar o caráter de coisa profissional a: 'A um povo [o norte-americano] capaz de profissionalizar até o amadorismo, não ser difícil fazer da conversa rendosa profissão'.(Fernando Sabino, Medo em Nova Iorque. A Cidade Vazia, p.56) P. 2. Tornar-se um profissional (2): Pelé profissionalizou-se com menos de 18 anos.

Com base em fundamentos éticos e morais, desde sua implantação o Olimpismo provocou controvérsias sociais, conforme assinala Valente (1999), demonstrando estar defasado em um mundo cuja lógica gira rapidamente em torno dos modos de produção, do capital, do consumo e da mercadoria.

Nesta nova lógica, era uma grande hipocrisia a persistência da imposição do amadorismo nos Jogos Olímpicos, alimentada por debates e palestras estéreis assim como por punições arbitrárias de atletas. A partir de 1986, o COI decidiu permitir a participação de alguns atletas profissionais em determinadas modalidades e através da Carta Olímpica de 1991 foi autorizada, a participação de competidores nos Jogos Olímpicos sem reservas, sem condicionamento a nenhuma consideração financeira.

Dessa forma, os Jogos Olímpicos institucionalizam e sistematizam as disputas dentro de uma lógica voltada para o consumo. A questão crucial está relacionada com a necessidade da elevação do nível de desempenho do atleta, quando o seu desenvolvimento requer dedicação exclusiva, não sendo compatível a conciliação do tempo de treinamento com outra atividade profissional.

Para Carvalho (2007), “a atividade do desporto profissional é de tal forma complexa que o seu primeiro elo umbilical, o praticante desportivo profissional, não é elemento suficiente para a qualificar e reconhecer como tal”.

Atualmente, após ser bem resolvida a questão dos atletas, entrou em pauta a profissionalização das entidades esportivas e de seus dirigentes. De um modo geral, é freqüente ouvirmos empresários e executivos dizendo que para suas empresas obterem o sucesso é fundamental que busquem sempre adotar um processo de profissionalização.

Uma “empresa profissional”, para Pizzolato (2004), seria uma empresa “que respeitasse uma determinada profissão, que apresentasse uma atividade ou ocupação especializada, ou ainda, que fosse composta por um conjunto de profissionais”, neste caso por especialistas em determinadas atividades.

Uma conceituação tão abrangente, praticamente permite qualquer organização atender a esse conceito e quase todas as organizações esportivas poderiam ser consideradas “profissionais”, por serem especializadas nas respectivas modalidades esportivas.

Mas, no Brasil, de acordo com Kasznar & Graça Filho (2002), para um desporto ser considerado profissional faz-se necessária que a sua prática seja considerada uma carreira profissional prevista na legislação trabalhista e, atualmente, apenas o futebol e o turfe possuem profissão regulamentada no Ministério do Trabalho

“A profissionalização da gestão dos clubes de futebol é um assunto relativamente recente, mas na verdade não se observa uma repercussão significativa desse instrumento, no ambiente de grande parte das instituições esportivas brasileiras, com reflexos que podem ser observados no desempenho administrativo-financeiro e nos resultados esportivos das equipes”.(Spessoto, 2008)

Para Pizzolato (2004), a globalização da economia e o processo de abertura de mercado proporcionaram uma diversidade de conseqüências para a economia brasileira, como a intensificação da concorrência direta de empresas estrangeiras. Devido uma estrutura deficiente, muitas empresas não resistiram e encerraram suas atividades, enquanto a maioria das sobreviventes enfrentou muitas dificuldades neste período de transição.

Este ambiente estimulou a preocupação com a estrutura da gestão das organizações, entendida como diretamente relacionada aos desempenhos, e “o pioneirismo e tradição no mercado não mais seriam garantia de sucesso”, sendo fundamental a profissionalização de sua gestão, sem a qual a empresa não estaria capacitada a responder com maior grau de eficácia aos desafios do ambiente de negócios cada vez mais complexo e competitivo.

A profissionalização pode ser entendida, segundo Pizzolato (2004), “como a evolução do processo de gestão empresarial, sempre no intuito de tornar a organização mais eficaz”. E simultaneamente, quase sempre surgem alterações radicais no processo de produção, com modernização tecnológica e adoção de novas formas de organização do trabalho, influenciadas por demandas de qualidade, custo e flexibilidade.

“Os especialistas desportivos em matéria de gestão do desporto, começam a surgir de todos os lados, sem o sistema se aperceber muito bem para o que é que eles servem - veja o que se passa com os "diretores desportivos" nos grandes clubes -. E quando surgem especialistas, surgem, conseqüentemente, especialidades. Por agora, o que é necessário reconhecer é que o professor de educação física que outrora respondia às mais diversas necessidades sociais e esportivas - quer dizer, às mais diversas especialidades - deixou de ter capacidade para continuar a fazer. No mundo do desporto começaram a surgir treinadores, preparadores físicos, gestores, diretores técnicos, diretores desportivos, isto é, um significativo número de profissões do desporto, cada uma delas com funções diferenciadas com relação aos contextos onde são aplicadas.” (Pires, 2005)

Toda organização necessita de executivos preparados e com habilidades que possam ser diretamente aplicadas no avanço de sua missão e no alcance de sua visão, afirmam Zouain & Pimenta (2006), entendendo que se a princípio as funções gerenciais na indústria esportiva eram relativamente simples, indo pouco além da necessidade de conhecimentos na promoção de eventos, agora, com a ampliação da abrangência do mercado esportivo, a complexidade de pré-requisitos profissional aumentou proporcionalmente.

O caminho para o sucesso passa pela associação das modernas técnicas de gerenciamento ao conhecimento do ambiente esportivo, para desenvolver modelos específicos e elaborar projetos que assegurem o futuro do desporto, sem desprezar a experiência acumulada no segmento afinal, existe valores intrínsecos que influenciam e participam da cultura esportiva.

Mas para isto é necessário conhecer a estrutura teórica que determina a situação atual do desporto, que, ainda segundo Zouain & Pimenta (2006), “poderá ser desenhada a partir dos sistemas materiais e humanos componentes do ambiente esportivo e formam um conjunto de organizações, que, por sua vez, formam o sistema orgânico das práticas esportivas”.

Em alguns casos, a profissionalização da gestão, considera Melo Neto (1998), começa pela adoção de formas alternativas, como a profissionalização do departamento de marketing ou a profissionalização do departamento de futebol profissional, por meio da terceirização dos serviços prestados. Mas sempre é exigida uma gestão eficaz por parte do responsável e gestão eficaz implica na associação entre saldo financeiro positivo e desempenho esportivo.

“É necessário encarar esta necessidade de mudanças não como um inimigo, mas como um amigo sempre bem-vindo, o que significa conquistar o mais valioso de todos os títulos: o futuro. Assim, a afirmação que no mundo do futebol, ou se profissionaliza a gestão ou então morre, é mais verdadeira do que nunca”. (Spessoto, 2008)

No futuro, o comportamento dos clubes, segundo Spessoto (2008), dependerá:

- (i) do desempenho de seus talentos tanto esportivos quanto administrativos; da contratação de executivos remunerados e comprometidos;
- (ii) da presença de empreendedores que sejam agentes de mudanças e que coloquem sua visão em ação;
- (iii) da capacidade de conseguir criar as condições empresariais e comerciais necessárias para que o futuro seja efetivamente construído.

Neste sentido, Zouain & Pimenta (2006), consideram que as entidades esportivas iniciam um processo de reorganização, para integração ao “novo estado da arte do ambiente esportivo, para que, do ponto de vista administrativo, econômico, jurídico, social e esportivo respondam às necessidades da sociedade pós-industrial”.

Ainda não há um modelo definitivo, mas é perceptível a ocorrência de profundas transformações no universo esportivo brasileiro, dentre elas a demanda por profissionais especificamente qualificados, como o profissional especializado na gestão esportiva, cuja especificidade faz emergir a necessidade de um perfil profissional diferenciado. Mas permanecem nebulosas as características para definição do perfil profissional do gestor esportivo diante do quadro real e pragmático da cultura brasileira.

E Pizzolato (2004), ressalta ainda que as organizações esportivas sofrem pressões da sociedade, para a moralização da gestão do desporto no Brasil, dos patrocinadores, que exigem retorno dos investimentos realizados, e do Estado, que determina normas estruturais e a possibilidade de captação de verbas públicas. Inevitavelmente, as organizações esportivas são compelidas a adotar uma gestão responsável, capaz de aumentar a captação e otimizar a utilização de recursos, dentro de uma lógica de mercado, passando o desporto a ser considerado um negócio.

1.3.3.1. Desporto como Negócio

“Não há outra atividade no mundo moderno que gere mais entusiasmo, interesse e emoção que o desporto. Nunca na história da humanidade um ramo de nossa vida cultural e social foi tão dominante quanto é o desporto hoje em dia. Não é à toa que o desporto e os diversos negócios que dele advém constituem a vigésima maior indústria nos EUA; uma indústria maior que o petróleo, a madeira e o transporte aéreo. Nenhum evento alcança tantas pessoas ao mesmo tempo quanto os Jogos Olímpicos ou as Copas do Mundo de Futebol.” (Nuzman, 1996)

No Livro Branco sobre o Desporto, publicado em 2007 pela União Europeia (EU), encontramos uma referência a dimensão económica do desporto como um setor dinâmico e de rápido crescimento, cujo impacto macroeconómico está subestimado, e que pode contribuir para o desenvolvimento local e regional, a regeneração urbana e o desenvolvimento rural. O desporto tem sinergias com o turismo e pode estimular a modernização de infra-estruturas e a emergência de novas parcerias para o financiamento de instalações desportivas e de lazer.

Embora sejam poucos os dados concretos sobre o peso económico do desporto, a sua importância é confirmada por avaliações e análises das contas nacionais, pelo impacto económico das grandes manifestações desportivas e pelos custos da falta de atividade física, inclusive para a população mais idosa.

Um estudo apresentado durante a Presidência austríaca EU, em 2006, indicou que o desporto, na aceção mais lata, gerou valor acrescentado de 407 mil milhões de euros em 2004, representando 3,7 % do PIB da UE, e criou emprego para 15 milhões de pessoas, ou seja, 5,4 % da mão de obra. Isto demonstra a importância de dar visibilidade ao desporto e acentuá-la nas políticas da UE. Uma parte crescente do valor económico do desporto está ligada aos direitos de propriedade intelectual. Estes direitos dizem respeito aos direitos de autor, às comunicações comerciais, às marcas registradas, aos direitos de imagem e de transmissão audiovisual.

Como um setor cada vez mais globalizado e dinâmico, a aplicação eficaz dos direitos de propriedade intelectual em todo o mundo é cada vez mais essencial à saúde da economia desportiva.

Por outro lado, apesar da importância econômica global do desporto, a grande maioria das atividades desportivas tem lugar no quadro de estruturas sem fins lucrativos, muitas das quais dependem do apoio público para poderem oferecer a todos os cidadãos o acesso a atividades desportivas.

Na visão de Castro & Longui (2003), as agremiações desportivas da atualidade – até pelo caráter privado que tem – buscam lucratividade, muito embora as associações esportivas não tenham tal objetivo do ponto de vista legal. É exatamente este o maior ponto de resistência cultural que o brasileiro vem impondo ao desporto. Por vezes, principalmente no tocante ao futebol – maior patrimônio cultural do país - o torcedor apaixonado não compreende o "negócio desporto".

Isto provoca um dilema, afinal, o que é mais importante para o torcedor: um clube saneado financeiramente, mas sem resultados expressivos no desporto ou equipes vencedoras, com muitos títulos para comemorar, apesar de uma série interminável de problemas e dificuldades administrativas?

E é exatamente essa mentalidade que deve ser modificada, com o fito de que o desporto nacional passe a receber mais investimentos externos, à busca de bons resultados e, é claro, de lucro. Administrativamente, deve-se passar da paixão para a razão, com urgência.

Ainda segundo Castro & Longui (2003), é urgentemente necessário que os dirigentes esportivos percebam a importância de:

- (i) Renegociação dos contratos de transmissão pela televisão dos eventos desportivos, tendo por base a visão de que possuímos os melhores campeonatos de futebol e os maiores talentos do planeta;
- (ii) Transformação das arenas desportivas em espaço interativos, com a cessão de espaços para magazines, restaurantes, exposição e feiras de material desportivo, shows, dentre outros negócios e eventos. Ou seja, transformação das arenas em grandes espaços de lazer;
- (iii) Exploração das marcas das agremiações, através do licenciamento de produtos com as marcas dos clubes, a preços populares, mas atentar para o maciço combate à pirataria dos produtos licenciados;
- (iv) Fixação de contratos longos e com significativos valores a título de multa rescisória dos atletas profissionais;
- (v) Transformação dos eventos desportivos em grandes festas, com o fito de que o público volte aos estádios e, conseqüentemente, aumente as rendas decorrentes de bilheteria;
- (vi) Busca de investidores do desporto. No que tange especificamente a este aspecto, é pungente se profissionalizar a administração das agremiações para que os investidores tenham confiança no cumprimento dos contratos.

Para Bourg & Gouguet (2005), as relações entre o desporto e o dinheiro são muito antigas. Desde os antigos Jogos Olímpicos, recursos humanos e materiais consideráveis eram mobilizados e após a Revolução Industrial de meados do século 19, na Inglaterra, surgiram novas formas de atividades que multiplicaram as interações entre o desporto e a economia.

Mas é apenas no final da década de 1980 que o desporto entrou na área do mercado, com a privatização do financiamento dos Jogos Olímpicos de Los Angeles 1984, a exploração comercial dos símbolos olímpicos, a criação de um programa mundial de marketing dos Jogos, o abandono dos monopólios das televisões públicas, notadamente na Europa, e o lançamento de numerosos canais de televisão privados.

Para entendermos melhor este contexto é importante a percepção de Bourg & Gouguet (2005) sobre mercado como mais do que um lugar onde se encontram compradores e vendedores de um determinado bem ou serviço. Um mercado é um campo de interação entre distintos agentes sociais (empresas, consumidores, governo etc.), que pode ser mais ou menos regulado por instituições públicas, geralmente é marcado por disputas e tensões de várias ordens, e cuja evolução depende da somatória de inúmeras forças.

Ou seja, para compreender os “mercados esportivos” é preciso identificar os bens comercializados, as empresas que oferecem tais bens e as situações de consumo. Em outras palavras, existem diferentes mercados esportivos, cada um envolvendo certos tipos de produtos, empresas e consumidores. E cada mercado pode ter suas próprias regras de funcionamento, estar em diferentes estágios de desenvolvimento (nascimento, crescimento, maturação, declínio), com maior ou menor dinamismo.

Com a evolução do mercado esportivo, a sua organização foi alterada, pela introdução de novos segmentos comerciais, novas atividades profissionais, novas formas de financiamento e a respectiva ampliação das oportunidades para os trabalhadores na indústria do desporto, incluindo profissionais de várias áreas de formação, de dirigentes, torcedores, instituições administrativas, empresas, patrocinadores, investidores e mídia, entre outros.

O perfil dos torcedores, ou consumidores, também modificou e eles agora são mais participativos, com interferências nas decisões mais importantes de seus clubes e, associados formalmente em torcidas organizadas, ou através de programas de relacionamento, fazem muito mais do que simplesmente agitareм as arquibancadas.

Para Kasznar & Graça Filho (2002), a expansão da demanda por espetáculos esportivos é representada pela expansão promovida pelos praticantes de desportos, isto é, pelo conjunto de indivíduos que exercitam o desporto como

uma prática regular e pelo crescimento da procura fundamentado pelo público que vê no desporto uma forma de lazer, formando torcidas, apoiando esportistas pela frequência às instalações esportivas, assistindo-o pela televisão, ouvindo-o por rádio e atividades afins.

De acordo com DaCosta (2005), organizador do Atlas do Desporto do Brasil, “o desporto tem um efeito multiplicador de empregos desconhecido pelos políticos. Surpreendentemente, o gigantismo dos números revelados pelo Atlas é ignorado pelo País e pelos profissionais da área. O desporto e seus segmentos reagem bem à crise e sustentam a empregabilidade, pois se trata de um produto de grande significado econômico e cultural.

Para César Maia, ex-prefeito do Rio de Janeiro e um dos articuladores iniciais da candidatura do Rio de Janeiro para sede dos Jogos Olímpicos de 2016, não há, nos dias de hoje, atividade humana que tenha mais ligações e multiplicadores econômicos que o desporto:

1º) O multiplicador que faz parte da própria atividade. São atletas profissionais, técnicos gerais e de apoio, médicos e massagistas específicos, equipes de apoio de diversos tipos, do roupeiro à limpeza... Os equipamentos onde são praticadas as distintas modalidades esportivas ativam investimentos e depois, para o seu funcionamento, exigem administradores, técnicos em iluminação, em eletricidade, manutenção... Exigem conservação, bilheteiros...

Quando os eventos ocorrem, multiplica-se a demanda de transporte coletivo e individual com seus respectivos trabalhadores e uso de combustíveis, aumenta a procura por bares e restaurantes, por brindes, bandeiras, lembranças e fotos ou por material similar àquele usado pelos atletas. O desporto tem sido um ativador da indústria de confecções. Há 30 anos, ou mais, o material esportivo tinha uso em campo próprio. De lá para cá, o desporto influenciou de tal forma a produção de roupas e seu design que esta passou a adotar modelos esportivos independente da atividade esportiva em si.

2º) O multiplicador do desporto através do culto ao corpo se afirma pela adoção, no cotidiano das pessoas, de práticas que vieram do treinamento de atletas. O Cooper é um exemplo. Dezenas e dezenas de tipos de equipamentos para manter a forma física são desenvolvidos e atualizados.

As salas de ginástica e de musculação se multiplicam aos milhares e se atualizam constantemente. Os professores individuais e para grupos privados são cada vez mais requisitados. O espaço urbano tem que ser reconstruído para abrigar atividades esportivas e outras de desdobramento esportivo. A Educação Física como prática educacional expandiu-se, levando às escolas, hoje, muito mais do que recreação.

A profissionalização exigiu também a multiplicação de Faculdades de Educação Física e de cursos de extensão específicos. As escolas passaram a adotar quadras esportivas e não apenas recreativas, além de ampliarem o alcance das classes e o número de professores.

3º) O multiplicador sobre o setor de Saúde vai desde a proliferação de práticas fisioterápicas e reabilitadoras, com toda a sua permanente renovação, até os campos da medicina esportiva, que geram impacto em outras áreas médicas, como a ortopedia. O mesmo acontece com pesquisas sobre vitaminas especiais, entrando pelo campo do abuso do uso de material de doping.

O desporto estimula uma série de pesquisas na área de nutrição, criando hábitos e restrições. Os milhares de produtos esportivos ou relativos ao desporto, equipamentos, vestuário, calçados, medicinas, vitaminas, etc... passam a ser um forte vetor do comércio, com lojas específicas ou não.

4º) O multiplicador da Comunicação, quando a imprensa escrita abre nos quotidianos quatro ou cinco páginas todos os dias, isso sem falar na imprensa especializada.

Em todos os noticiários de rádio e de TV há sempre um bloco para desportos e, durante o dia, vários programas exclusivos são oferecidos. Com isso, cria-se um vetor de jornalistas esportivos cada vez mais amplo, que vai de repórteres e colunistas a editores e comentaristas.

A propaganda e a publicidade têm no desporto seu nicho mais apetitoso, que contamina toda a produção e associa a atividade esportiva a uma cultura jovem, sabendo que, seja qual for, o resultado de jogos e campeonatos não afetará o patrocinador. Neste campo, multiplica-se não apenas através dos meios de comunicação ou dos expositores públicos, como também de toda uma diversidade de merchandising através dos atletas e treinadores.

5º) O multiplicador da visibilidade externa. A centralidade esportiva de certos países em determinadas modalidades é um elemento ativador do conhecimento sobre aquela nação, dos fluxos de eventos e, conseqüentemente, do turismo.

Os levantamentos feitos sobre o valor econômico do desporto, com todos esses multiplicadores e outros mais não citados, mostram que nenhuma atividade econômica tem expressão maior sobre o PIB de uma nação. Alguns estudos, incluindo projeções sobre o que é ativado nos dias de competição e o valor dos espaços em mídia, comprovam ser uma atividade que ultrapassa os 10% do PIB em economias maduras.

Este gigantesco mercado que opera um negócio multibilionário, no qual os desportos são os produtos e os torcedores são os consumidores, convive com um sério dilema levantado por Rein, Kotler, & Shields (2008), ao ressaltarem que “por outro lado, os desportos são jogos muitas vezes relacionados com a inocência da juventude, com o espírito da competição e com a integridade do jogo. O conflito entre desporto e negócio se faz presente em tudo”.

Anteriormente, o desporto de rendimento era uma perspectiva única, a partir da lógica do amadorismo, inclusive dos dirigentes, mas transformou-se num dos grandes negócios da contemporaneidade, com a chegada de ações de marketing, merchandising, patrocínio, consultoria, empresas de promoção esportiva, constituindo um balcão de negócios a exigir a presença de profissionais em todos os segmentos de desenvolvimento dos fatos esportivos.

“As competições de alto nível passaram a constituir-se em grandes “shows” de televisão exigindo novos tipos de mercado. Modalidades clássicas como o futebol, beisebol, basquetebol, golfe, tênis, automobilismo, motociclismo e muitas outras mudaram completamente de cenário e passara a exigir na liderança destas relações de negócios, pessoas com capacidade em assuntos comerciais. A constatação desta observação é a divulgação pela TV de modalidades esportivas que têm apenas telespectadores, como o skysurfing, montanhismo e outros. Outra consequência deste quadro esportivo e a quantificação de eventos em todas as modalidades”. (Tubino, 2002a)

Estas mudanças merecem reflexões mais detalhadas, pois o mundo esportivo contemporâneo ainda está em fase de adaptação às mudanças de paradigmas, com um confronto de lógicas: a lógica do desporto moderno, baseado no amadorismo, em confronto com a lógica do mercantilismo, apoiada em grandes negócios, mega eventos internacionais e o processo de profissionalização.

Ao considerar o espetáculo esportivo como negócio, devemos considerar conceitos econômicos como necessidades, desejos, demandas, mercado, investimento, rentabilidade e lucro.

Conforme o relatório de um Estudo Setorial do BNDES (1997), o interesse das TVs pela transmissão de eventos esportivos e o surgimento da televisão com programação paga em particular têm dado uma ainda maior dimensão ao desporto, contribuindo para o aparecimento de novas modalidades esportivas e o surgimento de novos formatos para desportos tradicionais.

Este documento considera que o desporto obedece a uma organização de base internacional que se estrutura de forma extremamente rígida. As modalidades que apresentam campeonatos e torneios envolvendo países subordinam-se a organismos de influência mundial, que ditam as respectivas regras e regulamentos.

Na quase totalidade das nações federativas, prevalece o seguinte sistema de estruturação esportiva: agremiações particulares (clubes) que se reúnem em federações estaduais, filiadas a entidades nacionais (confederações) que estabelecem as relações de carácter internacional.

No mundo, as políticas esportivas são diferentes e são baseadas nas escolas e universidades, nos clubes ou nas empresas. Em alguns países o desporto é feito através de escolas e universidades e depois por times profissionais (caso dos Estados Unidos).

Em outros países o desporto é feito basicamente através de clubes (caso da Itália). Há alguns países onde a participação de empresas no desporto é relevante. As empresas possuem até times juvenis e patrocinam escolas (caso do Japão e da Coreia).

Em países onde o desporto é usado como fator político, mesmo aquele desenvolvido nas escolas obedece a uma formação específica, segundo o biotipo da criança.

E no mesmo documento encontramos que o conjunto de diferentes modalidades identificadas como desporto varia em função das condições climáticas, dos hábitos, costumes e tradições de cada povo. Algumas modalidades esportivas, no entanto, têm preferência universal. Entre estes desportos estão o beisebol, o futebol, o basquetebol, o voleibol, o atletismo, o golfe, o ténis, o hóquei em patins e o ciclismo.

Pela importância que sua prática alcançou no mundo, os desportos de preferência universais têm sido alvo de esforço de disseminação em diversos países, a exemplo do futebol no Oriente e Estados Unidos. Os brasileiros, particularmente, demonstram preferência por desportos com bola, movimento e participação coletiva.

Para Kasznar & Graça Filho (2002), desde o final dos anos 70, o voleibol brasileiro passou a ser encarado como um negócio, cujos efeitos sociais são fenomenais. Ele pode ser praticado com olhos empresariais, pode ser destinado a dar lucro aos que o promovem, aos seus patrocinadores e mecenas. E, ao dar certo do ponto de vista financeiro e econômico, ele se sustenta.

Então, vendo e esclarecendo a segurança financeira que o vôlei oferece, mais e mais ofertas, treinadores, fisioterapeutas, gestores e torcedores se afeioam a ele. Isto gera a agremiação em grande e crescente escala, com a adesão ao voleibol de cada vez mais gente, empresas e interesses, gerando a escala que viabiliza o desporto como profissional, a favor da nação.

Na realidade empresarial, institucional e social brasileira, segundo Fardo (2006), identificam-se diferentes públicos entre as possibilidades do “Negócio do Desporto”, Os investimentos apontam o Desporto como o produto com maior potencial de crescimento nos próximos anos e o interesse de agentes econômicos nos desportos congrega as formas de comunicação de massa, portanto a utilização da Mídia nesse processo é fundamental.

“Isso possibilita uma interessante reflexão sobre as relações de um investidor que, aplicando recursos nos Negócios do Desporto, interage com seus fornecedores, seus revendedores, seus consumidores, seu público-alvo potencial, os formadores de opinião, seus funcionários, o poder público, além de atletas ou equipes, dos seus torcedores, as federações esportivas e os meios de comunicação”. (Fardo, 2006)

1.3.4. Indústria do Desporto

Para Sousa (2005), a palavra indústria está caracterizada por diversos significados, desde uma empresa de pequeno porte, até uma fábrica de qualquer tamanho de um parque industrial, que trabalhe com atividade de transformação, que usem maquinarias que tenham como objetivo criar um terceiro produto.

“Algumas indústrias produzem só um produto. Mais comumente, porém, uma indústria compreende uma variedade de produtos, os quais vende a muitos consumidores existentes ou potenciais, que variam demográfica e psicograficamente e que podem se diferenciar quanto a necessidades, vontades, desejos ou exigências”. (Porter, 1990)

De acordo com Pitts & Stotlar (2002), a “Indústria do Desporto” é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a desporto, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias, e citam alguns exemplos de tipos de produtos que são oferecidos aos consumidores:

- (i) Desportos oferecidos como produto de participação, como a participação em uma Liga de basquete recreativo para mulheres;
- (ii) Desportos oferecidos como produto para espectadores (entretenimento), tais como um jogo de beisebol, show de gladiadores, vale-tudo;
- (iii) Equipamentos e acessórios necessários ou desejados na prática de atividades esportivas e de fitness, como uniformes de softball, joelheiras e demais acessórios para hóquei no gelo, equipamento de musculação para mulheres, patins de rodas e capacetes para ciclismo;
- (iv) Brindes promocionais usados para promover desportos, eventos esportivos ou atividades de fitness, como bonés e camisetas com símbolos de clubes, camisetas ou toalhas de academias, almofadas para arquibancadas com logomarca;

- (v) Instalações necessárias ou desejadas para se praticar um desporto, como um novo estádio, ou reforma de quadras de tênis .;
- (vi) Serviços, como encordoamento de raquetes de tênis, lavanderia, ou limpeza de tacos de golfe; atividades recreativas, como ciclismo radical, montanhismo, camping, equitação, remo, esqui cross.country (ou nórdico), vela e alpinismo;
- (vii) Administração e marketing completos para uma grande maratona oferecida por empresa privada especializada;
- (viii) Oferta de serviço para tratar dos assuntos financeiros, legais., contratuais e promocionais de um atleta profissional;
- (ix) Revistas sobre desportos específicos e outras atividades oferecidas por editoras.

No desporto, este conceito começou a ser materializado através dos fabricantes de materiais esportivos, incluindo equipamentos, calçados e uniformes, que se tornaram as primeiras grandes empresas internacionais deste setor produtivo.

Durante aproximadamente 05 anos, quando realizou mais de 200 entrevistas, a jornalista holandesa Barbara Smit desenvolveu um pesquisa sobre fatos da indústria esportiva relacionados com a família Dassler, responsável por algumas das profundas transformações havidas no desporto, que estão no livro “Invasão de Campo – Adidas, Puma e os bastidores do desporto moderno”, publicado em 2007.

No anos 1920, na pequena Herzogenaurach (Baviera – Alemanha), os irmãos Dassler (Adolf e Rudolf) administravam a Gebrüder Dassler, uma fábrica de calçados fundada pelo pai deles, que atuava em um ramo pouco usual para a época: produziam sapatos específicos para prática de desportos. A empresa prosperou e, antecedendo as futuras ações de marketing, ela forneceu os calçados utilizados por Jesse Owens quando conquistou suas medalhas de ouro nos Jogos Olímpicos de Berlim 1936.

O cenário de dificuldades após a Segunda Guerra, levou os irmãos a uma briga pessoal, que provocou a separação da sociedade e refletiu no processo de globalização do desporto. Os irmãos Dassler criaram duas empresas, que provocaram grandes transformações no mundo dos negócios do desporto: Adolf criou a Adidas (ADI_ Adolf e DAS, de Dassler), e Rudolf fundou a Ruda (RU_Rudolf e DA, de Dassler), mas que ele logo mudou para Puma.

Em 1956, Horst Dassler (filho de Adolf e Käthe Dassler) foi designado para promover os calçados da Adidas na Olimpíada de Melbourne. Com estilo agressivo, ele provocou profundas transformações no cenário esportivo mundial na segunda metade do século XX, provocando a intervenção direta dos produtores de material esportivo junto a atletas, treinadores e dirigentes, a fim de consolidarem suas empresas e garantirem a expansão dos negócios.

A luta fratricida entre a Adidas e a Puma, ao mesmo tempo do surgimento de concorrentes como a Nike e Reebok, provocou acirradas disputas de mercado, envolvendo jogadas de marketing, tramas políticas, cifras multibilionárias, inovações técnicas e celebridades internacionais.

A atuação de Horst Dassler nos bastidores das Federações Internacionais e do COI provocou diversas formas de manifestação de opiniões controvertidas,

“O senhor Horst Dassler pode ser considerado por alguns como um gênio do mundo dos negócios, mas para quem ama o desporto, ele pode ser considerado o principal carrasco dos ideais olímpicos, pois sua imensa habilidade para seduzir dirigentes esportivos, governantes, jornalistas e atletas, fez com que pouco a pouco o espetáculo esportivo fosse transformado em uma mercadoria para alavancar os negócios de suas empresas através da exposição bem planejada das famosas três listras da Adidas”. (Cruz, 2008)

Uma das principais concorrentes da Adidas e da Puma no mercado internacional de fabricantes de materiais esportivos é a Nike, depois que a Adidas assumiu o controle acionário da Reebok e a própria Nike adquiriu a Umbro e a Converse, fabricante dos famosos calçados Converse All Star.

Os sócios fundadores da empresa foram Philip Hampson Knight, ex-atleta de corridas em média distância, e Bill Bowerman, seu treinador no atletismo universitário, que resolveram homenagear *Niké*¹² (pronuncia-se niqué, ao invés do popular náique), a deusa grega da vitória, por sugestão de Jeff Johnson, ex-rival de Phil nas pistas de atletismo e o primeiro funcionário da nova empresa, que havia sonhado com a deusa.

Inicialmente foi chamada Blue Ribon Sports (Desportos Faixa Azul: faixa azul, segundo a tradição americana, é uma distinção atribuída a pessoas, produtos e empresas que se destacam em relação aos demais), para virar Swoosh e depois Nike (inicialmente uma linha da marca Swoosh).



Figura 21. Swoosh (Símbolo da Nike)

Para Ribeiro (s/d) a estátua grega Vitória da Samotrácia representava *Niké* e, provavelmente, era utilizada na proa dos navios para espantar maus espíritos e trazer sorte aos navegadores. Ainda segundo ele, a imagem de uma mulher de vestido esvoaçante e asas nas costas, algumas vezes era representada segurando uma coroa de louros (prêmio do atleta vencedor), símbolo da vitória na Grécia antiga

Os gregos diziam que a deusa podia voar e correr em grandes velocidades. E nada mais apropriado para a nova marca que surgia, uma marca que representava a vitória e, ainda, tinha seu nome como o próprio nome da vitória.

E o *swoosh* (símbolo da Nike) seria a estilização de uma das asas da deusa grega (a correspondente deusa latina era Vitória).

¹² Filha do titã Pallas e da ninfa Estige), irmã de Bia (a Força), de Crato (o Poder) e de Zelo (o Ciúme). Basicamente uma alegoria para dizer que, se alguém quer alcançar a vitória precisa ter força e poder, mas que se prepare para lidar com o ciúme dos outros.

O logotipo da Nike, que não carrega mais o nome da empresa há anos, dispensa explicações. Talvez seja a mais contundente e representativa síntese gráfica de uma marca. Nenhuma outra marca ligada aos desportos voou tão alto, nas asas de sua originalidade e relação com seus consumidores.

Esta seria mais uma fábrica de tênis não fosse o estilo revolucionário de marketing, quando a sociedade americana estava descobrindo a atividade física como uma fonte segura de saúde e longevidade. Ao apostar nesta tendência, a Nike adotou uma propaganda agressiva, voltada para o atleta comum, aquele que malha todos os dias para ficar em forma.

Em 1982, a Nike contratou a empresa de publicidade Wieden+Kennedy para criar seu primeiro anúncio de abrangência nacional, exibido durante a Maratona de Nova York. A Wieden (que permanece até hoje como parceira da Nike) foi a criadora, em 1988, do slogan "Just do It" (Apenas Faça), considerado um dos mais importantes slogans publicitários do século 20.

E, como não poderia deixar de ser, tal como suas concorrentes a Nike também recorreu a estratégia de associação da sua marca a grandes atletas, tornando-se uma das maiores patrocinadoras de atletas e equipes esportivas do mundo.

Nos anos 80, a Nike patrocinou atletas como Carl Lewis, Jackie Joyner-Kersey e Sebastian Coe, todos recordistas olímpicos e mundiais. Em 1984, quando assinou contrato com Michael Jordan, a marca Nike passou a ganhar visibilidade mundial (Jordan deu nome a uma linha de tênis, a Air Jordan).

Em seguida, a Nike patrocinou com mais ênfase jogadores de tênis, como James Blake, Jim Courier, Roger Federer, Lleyton Hewitt, Rafael Nadal, Pete Sampras, Marion Bartoli, Lindsay Davenport, Daniela Hantuchova, Mary Pierce, Maria Sharapova, Serena Williams. A preferência pelo tênis explica-se pelo fato de a Nike se considerar uma marca premium, ou seja, de produtos mais caros, destinados a pessoas de maior poder aquisitivo.

A Nike também protagonizou campanhas publicitárias inesquecíveis:

- 1977: There is no finish line (Não há linha final);
Uma síntese da missão da NIKE, que há mais de 30 anos produzia tênis e hoje fabrica desejos.
- 1988: Just do it (Simplesmente faça);
A idéia de que, diante do esforço, não há fronteiras, é a expressão moderna dos ideais gregos, que praticavam o desporto como busca da perfeição e do belo.
- 1989: Bo Knows (Bo Sabe)
A campanha estrelada pelo astro Bo Jackson, um atleta versátil, jogador de futebol americano e baseball profissional, introduziu no mercado um dos slogans mais famosos da publicidade americana: BO KNOWS.
- 1996: You Don't Win Silver – You Lose Gold
(Você não ganha a prata, você perde o ouro).



Figura 22. Evolução das logos da Nike

A controvérsia sempre esteve presente em suas campanhas publicitárias. E uma das que mais causou discórdia foi a campanha para as Olimpíadas de Atlanta em 1996. O slogan You Don't Win Silver — You Lose Gold, ia contra todo o ideal olímpico de confraternização, onde o importante é competir. As críticas surgiram de todos os lados, inclusive dos atletas que conquistaram medalhas de Prata e Bronze.

Mas, assim como suas concorrentes, a Nike enfrentou crises por críticas aos seus métodos, como ao explorar trabalhadores em condições precárias e a exploração de mão-de-obra barata empregada em países sem legislação trabalhista adequada e com incentivos fiscais onde seus produtos são manufaturados.

A disputa entre a Adidas e a Nike está cada vez mais acirrada e tomando outros caminhos como o recente compromisso da Nike de excluir produtos originários de áreas desmatadas de suas linhas de produção. Mas a Adidas se recusa a seguir o mesmo caminho e recebe couro da Bertin, que ainda não se comprometeu com o desmatamento zero na Amazônia, onde ela controla diversos abatedouros de gado.

Com estes dois exemplos (cases da Adidas e da Nike) podemos ter melhor noção do que afirmam Pitts & Stotlar (2002) em relação a chamada “indústria do desporto”, que faz unir partes específicas da cadeia produtiva de um país para atender ao “mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a desporto, fitness, recreação/lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias”.

Para Bertero (2007), em nossos dias o desporto assumiu uma característica nunca possuído em outras épocas e culturas: a de se ter transformado em fenômeno de massa e adquirido as características de uma verdadeira indústria.

Embora as categorias de desporto amador e profissional ainda existam, não mais significam ausência de envolvimento com organizações que têm como denominador comum o de serem negócios. Nesta categoria incluem-se os clubes ou equipes, a imprensa especializada, as revistas e negócios editoriais ligados ao desporto, cadeias de TV e rádio, fabricantes de equipamentos e trajes para toda sorte de praticantes.

Tubino (2001), afirma que “nos últimos anos, o fenômeno esportivo se consolidou, abrangendo campos de atuação bem diferenciados como competição, educação, saúde, cultura, trabalho, indústria, recreação, lazer e qualidade de vida, além de movimentar milhões de dólares no mundo todo”.

1.3.4.1. Segmentação do Mercado Esportivo

A segmentação de mercados varia entre autores e na indústria esportiva também há discordâncias de classificação entre eles.

Para Pozzi (1998), nos EUA, onde é maior a qualidade e a desagregação das estatísticas econômicas, é possível mensurar a “indústria esportiva”, isto é, o conjunto de atividades econômicas relacionadas com a produção e veiculação do desporto (seja ele profissional, amador, escolar etc.).

Para ele, entre os principais segmentos da indústria esportiva estão:

- a) Academias de ginástica;
- b) Clubes e outras entidades destinadas à prática esportiva;
- c) O comércio de artigos esportivos;
- d) As entidades responsáveis pela comercialização do espetáculo;
- e) As empresas que negociam os contratos de publicidade;
- f) As empresas que se dedicam a publicações especializadas;
- g) O setor de construção civil (ginásios, estádios etc.).

Também entra no cálculo do volume de receitas geradas pelo desporto o gasto com transporte e hospedagem dos atletas e comissão técnica, os seguros, os serviços de advocacia, entre outros. Portanto, no cálculo do “PIB esportivo” são contabilizados os valores adicionados de um conjunto bem diverso de setores econômicos, incluindo aí o faturamento de empresas que oferecem serviços não esportivos.

Então, ele nos alerta que examinar a importância e o crescimento da indústria do desporto implica considerar os mercados “primários” (consumidor final) e os mercados “secundários” (entre empresas). Em termos de valor adicionado, os mercados primários são maiores que os secundários.

Para Santos at. alli (1997), autores de um Estudo Setorial do BNDES para o Desporto, a indústria esportiva é diversificada e especializada na produção de equipamentos, uniformes, protetores e calçados, além de constituir meio de vida para milhares de pessoas em todo o mundo, com grande geração de empregos envolvendo, entre outros, médicos, professores, técnicos, dirigentes, fisiologistas, nutricionistas, dirigentes até pessoal de apoio, que trabalha em rouparia, lavanderia e comércio de artigos esportivos.

O conceito da segmentação do mercado esportivo ficou bem expresso no referido estudo, quando apresentaram um perfil de empresas que naquela época atuavam no setor:

- Empresas de materiais e equipamentos esportivos:
Compõem uma grande indústria, diversificada e especializada na produção de equipamentos esportivos, uniformes, equipamentos protetores, calçados etc., e fomentam o desenvolvimento dos desportos, pois quanto mais se praticar o desporto melhor para as vendas dessas empresas. Além disso, têm a possibilidade de aprimorar o produto, tendo em vista que os atletas servem de testes para os modelos.
- Empresas que investem em patrocínio esportivo:
O grande espaço na mídia para os eventos esportivos, a linguagem universal que o desporto traduz, o grande retorno de marketing, a imagem passada em um momento de emoção e o rejuvenescimento da marca são alguns dos fatores que justificam o patrocínio de empresas ao desporto.
- Empresas que investem nos desportos de alto rendimento:
Entretanto, algumas empresas também investem nos desportos comunitário e de base em busca do reconhecimento da comunidade. O patrocínio assumiu um papel tão relevante para os times que não dá para manter uma equipe sem ajuda externa.

- Empresas que investem em patrocínios individuais a jogadores:
Os jogadores são peças essenciais nessa engrenagem. Eles fazem parte de um projeto de divulgação do nome de uma empresa e precisam ser acima de tudo profissionais. Muitas vezes a relação empresa-desporto se torna tão forte que chega ao ponto de o público associar determinadas empresas ou produtos com um tipo de desporto ou algum clube. Em alguns países, inclusive, as empresas possuem times juvenis e patrocinam escolas, exercendo papel fundamental na política esportiva do país.
- Empresas que trabalham em sistema de co-gestão com clubes:
Os motivos que levam as empresas a trabalhar em sistema de co-gestão com os clubes são os problemas de organização e administração encontrados. Fazem, assim, contratos de co-gestão que interessam as duas partes, clubes e empresas.
Em geral, essas empresas são auditadas internamente, possuem departamento de marketing altamente profissionalizado e têm uma visão mais empresarial, na qual metas e objetivos são traçados para se chegar a um determinado resultado.
- Empresas que consideraram o desporto como opção de investimento:
Paralelamente ao negócio principal, beneficiam-se, em geral, da alta taxa de retorno de desportos e campeonatos bem organizados, o que as estimulam a investir no desporto visando mais do que simplesmente à publicidade.
- Empresas de marketing esportivo:
Especializadas, entre outras atividades, na utilização do desporto, por outras empresas, como veículo de propaganda. Na avaliação dos resultados dos patrocínios, incluem relatório geral em que são mencionadas as inserções na imprensa, através da elaboração de clippings, inclusive eletrônicos.
- Empresas-Clube:

- Empresas de novos produtos e serviços ligados ao desporto:

Na produção e prestação dos mais diferentes produtos e serviços, como:

- Empresas promotoras de eventos esportivos;
- Empresas administradoras de equipamentos esportivos;
- Empresas especializadas em compra e venda de bilhetes e pacotes para eventos esportivos;
- Empresas especializadas em licenciamento com venda de camisetas, bonés, chaveiros etc.;
- Empresas de entretenimento, como cinemas, casas de espetáculos e bares que transmitem os eventos e cobram ingressos.

No Brasil, conforme Gurgel (2007), “alguns estudos ajudaram a lançar luz sobre a relação do brasileiro com os desportos e, também, de como é a estrutura para a prática de inúmeras modalidades desportivas por todo o território verde-amarelo”.

O principal desses estudos foi o Atlas do Desporto no Brasil, um esforço coletivo e virtual que gerou o maior banco de informações esportivas do país, criado em fins de 2004. Outro bom trabalho foi o “Dossiê Desporto”, feito pelo Instituto Ipsos Marplan, sob encomenda do canal de TV por assinatura SporTV.

Quadro. 3 – O PIB do Brasil e o PIB do desporto brasileiro

		Em bilhões de reais						
		1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Em	Brasil	974	1.101	1.199	1.346	1.556	1.769	1.902
R\$	Desporto	18,6	21,7	23,7	26,4	26,4	34,1	37,1
% PIB	Desporto	1,91	1,97	1,98	1,96	1,93	1,93	1,95

Fonte:(Marplan, 2006)

No “Dossiê Desporto” consta que de 2000 a 2005 o PIB do desporto aumentou em taxas acima do crescimento do PIB do país. Em 2000, o PIB brasileiro ligado ao desporto foi de 21, 7 bilhões de reais. Em 2005, o número foi para 37,1 bilhões de reais (tabela acima). Um crescimento de 70% em cinco anos.

Na concepção de Pitts & Stotlar (2002) a segmentação da indústria esportiva pode ser percebida através deste quadro:

Quadro. 4 - Segmentação da Indústria do Desporto

Segmentação da Indústria do Desporto		
<u>Desempenho Desportivo</u> Conforme oferecido ao consumidor como produto de participação ou entretenimento	<u>Produção Desportiva</u> Produtos necessários ou desejados para se produzir ou influenciar a qualidade do desempenho desportivo	<u>Promoção Desportiva</u> Produtos oferecidos como instrumentos para promover o produto desportivo
1) Desporto: a) Amador b) Profissional 2) D. de iniciativa privada 3) D. com verba pública 4) Organizações desportivas: a) sustentadas por sócios; b) sem fins lucrativos. 5) Educação desportiva 6) Academias: a) de ginástica; b) de desportos.	1) Fornecimento de a) equipamentos b) acessórios 2) Produção de desempenho 3) Instrutor de ginástica 4) Assistência Médica 5) Instalações desportivas 6) Entidades governamentais	1) Produtos promocionais 2) Eventos promocionais 3) Mídia 4) Patrocínio: a) de evento único; b) de evento múltiplo; c) individual; d) de equipe; e) de circuito ou liga; f) partilhado 5) <i>Endorsement</i> a) Individual b) de equipe

Adaptado de Pitts & Stotlar (2002)

A indústria do desporto disponibiliza produtos para atender os mais diferentes desportistas e ramos empresariais. Seguindo a tendência tecnológica de outros segmentos, surgem uma série de inovações em aparelhos, veículos, motos, acessórios, calçados e roupas para as práticas esportivas, além de produtos e serviços relacionados com as novas formas de mídia, como através da internet. Na edição de 2008 de um estudo anual da Sporting Goods Manufacturers Association, uma associação norte-americana com mais de mil participantes da indústria do desporto, que mostra, de acordo com as vendas e pedidos dos produtos, quais as tendências nesse setor, quais modalidades cresceram e quais estão em declínio entre os participantes.

Os esportistas entrevistados foram divididos em três categorias: casuais, regulares e freqüentes e foram analisadas 118 modalidades (de basquete até a pesca ou caça), divididas em nove diferentes categorias. Alguns resultados são interessantes e curiosos, como, por exemplo:

- 1 - Um dos desportos coletivos que mais cresce nos EUA, com um aumento de mais de 20% nos números de participantes é o Ultimate Frisbee (uma variação do futebol americano);
- 2 - A caça e o tiro ao alvo com pistola de mão cresceram 10,7% e 13,9%, respectivamente;
- 3 - 17 milhões de pessoas jogaram tênis de mesa, o famoso ping-pong, no ano passado, um aumento de 15% com relação a 2007;
- 4 - Maior queda de participantes foi do hockey sobre patins, com 15,4%
- 5 - 15% dos cheerleaders e 29% dos ginastas eram do sexo masculino;
- 6 - As mulheres representaram 18% dos praticantes de paintball;
- 7 - O arco e flecha ganhou novos adeptos, com um aumento de 7,7%;
- 8 - O skate continua em queda, com 7,4% em 2008 e um acumulado de 20,8% nos últimos anos;
- 9 - O interesse pelo UFC, os torneios de vale-tudo, estão em alta, porém o número de praticantes de lutas marciais caiu 1,4%.
- 10 - O boxe também vai mal, com queda de 42,3% comparado com o ano 2000;
- 11 - Mesmo sendo a modalidade que mais cresceu nos últimos anos, com 117% desde o ano 2000, o número de praticantes do lacrosse ainda não chega a 2 milhões.

O site Boas Idéias destaca entre os desafios e tendências da indústria do mercado esportivo mundial e brasileiro:

- Aumento do tempo de lazer e do tempo de vida da população;
- Aumento no número de revistas esportivas e revistas especializadas;
- Aumento da exposição da mídia de massa;

- Aumento no número e tipos de instalações, eventos e participação; Expansão dos bens e serviços relacionados ao desporto;
- Aumento de atividades esportivas, fitness e recreativas em nível profissional;
- Tendência na mudança de instalações de finalidade única para instalações multiuso.

Apesar do cenário preocupante da crise econômica internacional de 2008, a indústria nacional de material esportivo estava otimista quanto ao crescimento das vendas. De acordo com o presidente da Associação Brasileira da Indústria do Desporto (Abriesp), Maurício Fernandez, “O desporto está fora da crise e com uma possibilidade muito grande de investimento, com crescimento da cadeia produtiva”.

Dados fornecidos pela Abriesp, alinhados com o constatado pelo “Dossiê Desporto”, mostram que o setor esportivo representa 2% do Produto Interno Bruto (PIB - a soma dos bens e serviços produzidos no país). Enquanto o PIB nacional teve crescimento médio anual de 4% nos últimos anos, o PIB da indústria esportiva cresceu à média de 12% ao ano. O setor gera 1,5 milhão de empregos diretos e indiretos no Brasil.

“Se no passado o desporto nasceu, por assim dizer, de “geração espontânea”, e desenvolveu-se “ao sabor dos acontecimentos” do dia a dia, atualmente, a sua projeção na sociedade obriga a outros procedimentos no que concerne ao seu próprio desenvolvimento sob pena de, se for deixado ao acaso, poder vir a transformar-se num mero espetáculo circense, alimento, em muitas circunstâncias, de massas alienadas pela “campionite” ou por regionalismos exacerbados”. (Pires & Sarmento, 1999)

1.4. Desenvolvimento do Desporto

Para Pires (2007), a melhoria de vida das populações é a principal condição e fim do processo de desenvolvimento. Assim, “o desenvolvimento não tem por objetivo exclusivo satisfazer as necessidades materiais do Homem, mas, sobretudo, melhorar as suas condições de vida e contribuir para as suas aspirações em geral”.

Desta forma, ele abrange não apenas uma dimensão quantitativa, mas também uma dimensão qualitativa. Portanto é um conceito de maior complexidade do que o conceito de crescimento que contém no seu significado uma dimensão exclusivamente quantitativa.

Crescimento e desenvolvimento são conceitos ligados entre si, importantes em várias áreas do conhecimento e, em particular, no Desporto, conforme Cunha (2003) para quem “o desenvolvimento do desporto será um conceito que inclui cumulativamente os dois significados: o do crescimento e o do desenvolvimento”. Ele também considera que “o crescimento é um conceito que traduz apenas o aumento das medidas ou dos valores quantitativos das coisas e dos objetos” enquanto que o conceito de desenvolvimento está associado a um melhoramento quantitativo e qualitativo, da vida humana e como tal ao serviço do homem.

“Não basta promover mais atividades, mais instalações, envolver mais verbas no desporto, conseguir mais praticantes, obter melhores resultados nacionais e internacionais. É necessário um enquadramento articulado e estratégico na aplicação destes esforços de crescimento, de modo a que, findos estes processos, se possam manter as estruturas e dinâmicas criadas, se consolidem os ganhos conseguidos, se obtenha um valor acrescentado em termos de benefícios à comunidade e ao cidadão em matéria de desporto e da sua qualidade de vida.” (Cunha, 2003)

Muitas vezes o que aparenta ser desenvolvimento, após algum estudo das variáveis do processo, apenas revela crescimento. Esta idéia fica bem expressa nas palavras de Cunha (2003), quando diz que o desenvolvimento do desporto considera o crescimento do sistema desportivo, patente no aumento dos registos relativos aos vários elementos (praticantes, recursos humanos, atividades, instalações, recursos financeiros, etc.).

Quanto ao segundo, ele se configura pelo registo do melhor funcionamento do sistema desportivo, em função da satisfação das necessidades e aspirações das populações em matéria de desporto, promovendo a democratização e o acesso a todos os seus benefícios, “e resultará no melhor nível de proficiência motora e cultura desportiva que os cidadãos de uma comunidade detêm.”

Da mesma forma como acontece na economia, conforme ressalta Correia (2008), pode haver crescimento económico que não se traduza diretamente em desenvolvimento económico, também no desporto o seu desenvolvimento implica bem mais do que o mero crescimento.

“O “desenvolvimento do desporto” implica no uso pleno das liberdades democráticas e de cidadania, as quais permitem não apenas o acesso ao desporto como também as capacidades individuais de escolha e decisão de o praticar. Por conseguinte, o “desenvolvimento do desporto” alia a promoção das condições indispensáveis à garantia da equidade da participação à liberdade da prática pelos respectivos cidadãos, enquanto participantes ativos da vida social e portadores de direitos e de deveres substantivos. (Correia, 2008)

Mas a relação direta entre os direitos e os deveres não é uma questão simples, pois se a qualquer direito, em princípio, lhe está associado um dever que, sob a responsabilidade do Estado, deverá ser atribuído a alguma entidade pública ou privada, Pires (2007) ressalta que se não estiver determinado a quem compete o dever de suprir um determinado direito, esse direito não passa de uma ilusão.

1.4.1. Instrumento de Desenvolvimento

“Nas mais diversas áreas e setores de desporto o desenvolvimento não pode fazer cedências ao mercantilismo que de uma forma desenfreada, em muitas circunstâncias, está a envolver o desporto moderno. O desenvolvimento através da gestão deve estar ao serviço das diferentes necessidades dos mais diversos estratos sociais e propor as soluções mais ou menos sustentadas no Estado ou no mercado em função dos anseios das populações. O problema universal é que, no curto prazo, em termos políticos, uma medalha Olímpica vale mais do que um milhão de pessoas a praticar desporto”. (Pires, 2005)

De acordo com Sarmento (2010), “um processo de desenvolvimento apresenta elevado grau de complexidade, pois a sua lógica não depende de qualquer organização predeterminada de fatores, mas de uma aleatoriedade relacional entre fatores e contextos ambientais”. Assim como todo acontecimento esportivo, o processo de desenvolvimento também não pode ser reproduzido, é sempre único, mesmo que reúna todos os ambientes, contextos, equipamentos e atores anteriores.

Para Damiani & Aidar (2006), “sinais inequívocos de mudança e evolução podem ser observados no mundo dos desportos, tanto em facilidades esportivas quanto fora delas”. O que era uma atividade de fim de semana para praticantes e espectadores, agora ocorre em qualquer dia ou horário, nacional ou internacionalmente, com a participação dos interessados acontecendo de forma direta ou mediada.

“Em números crescentes, interessados mostram sua preferência pelo desporto, por meio dos bens que adquirem, das publicações lidas, dos programas de rádio e televisão sintonizados e dos sites da internet visitados. O desporto, nos dias de hoje, constitui uma indústria de múltiplas facetas, multimídia, e que exerce crescente apelo sobre diversos grupos de interessados”. (Damiani & Aidar, 2006)

1.4.1.1. Instrumento de Desenvolvimento Sustentável

“O debate em torno do desenvolvimento sustentável surgiu em um momento de crise do capitalismo, cujo modo de acumulação de capital não possibilitava o atendimento às necessidades das pessoas, gerando progresso, riquezas e rendas para uma pequena parcela da população mundial, e pobreza, miséria, desigualdade social e injustiça social para a maioria dos países, que muitas vezes não tinham acesso aos produtos básicos. Paralelamente ao progresso econômico, vieram os problemas ambientais, o aumento acelerado da população mundial e a pressão de ambientalistas e países com problemas sócio-ambientais cada vez mais complexos”. (Castanheira & Valladares, 2006)

O crescimento da população mundial associado ao processo de globalização e ao elevado padrão de consumo, provocaram o surgimento de um debate internacional sobre o conceito de desenvolvimento, que não poderia mais ficar associado apenas ao crescimento econômico, surgindo, o conceito de desenvolvimento sustentável, com a premissa de garantir o atendimento de necessidades essenciais das gerações presentes e futuras.

Em 1982, em Brundtland, a Comissão Mundial Sobre o Meio Ambiente e Desenvolvimento da ONU elaborou o conceito de desenvolvimento sustentável como “aquele que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazer suas próprias necessidades”. Uma proposta de visão multidimensional, pois além da dimensão econômica considerada as dimensões social, política, ambiental e cultural, que se inter-relacionam, interagem e são interdependentes.

Para Castanheira & Valladares (2006), surgiram vários movimentos em todo mundo e, no Brasil, de forma mais significativa a partir da década de 1990, que defendem: (i) o fortalecimento do terceiro setor, (ii) o crescimento das ações sociais das empresas, (iii) responsabilidade social e investimento social privado e (iv) políticas públicas e programas socioambientais em parcerias com os vários setores.

Neste processo surgiu o conceito de capital social como recurso para o desenvolvimento sustentável, aqui entendido como pessoas, cidadãos com acesso à qualificação e à cidadania, que se interagem em redes para solução de seus problemas e busca de objetivos comuns.

“Dessa maneira, fica evidente a importância do capital social, como recurso para o desenvolvimento sustentável. Uma sociedade com forte capital social tem condições de fazer suas melhores escolhas para o desenvolvimento. De fato, em estudos sobre capital social verificou-se relações diretas entre capital social e níveis de IDH - Índice de Desenvolvimento Humano e PIB - Produto Interno Bruto. Capital social é percebido enquanto sistemas que permitem às pessoas cooperar, ajudar-se mutuamente, zelar pelo bem público e promover a prosperidade. Neste sentido, evidencia-se também uma forte relação do capital social e cultura”. (Castanheira & Valladares, 2006)

O desporto como potencializador de desenvolvimento de valores e competências de relacionamento em grupo é um facilitador para construção de capital social com qualidade para o desenvolvimento sustentável.

De acordo com Melo Neto & Froes (1999), o desporto pode atuar como alternativa para a formação e o desenvolvimento da cidadania, em especial em comunidades carentes, pois através dele é possível chega a lugares que o Estado não consegue alcançar.

“A massificação do desporto facilita os processos de socialização e aculturação, pois a prática desportiva é amplamente disseminada em todas as classes sociais, faixas etárias e comunidades. Há desportos para todos os gostos, preferências, idades, sexos, culturas, raças e localidades. [...] o desporto é um veículo de educação. A sua prática implica a absorção de valores fundamentais como respeito ao próximo, regras de civilidade e convivência, disciplina e muitos outros. Através do desporto, aprendem-se novas atitudes, adotam-se novos comportamentos e adquire-se senso de responsabilidade. O desporto permite aos seus praticantes a fixação de metas de melhoria e visão de futuro “. (Melo Neto & Froes, 1999)

1.4.1.2. Instrumento de Desenvolvimento Humano

Para Sarmento (2010) o Desporto (enquanto produto e serviço) a procura de níveis cada vez mais elevados, deve satisfazer os anseios dos seus diversos tipos de consumidores, exigindo dos gestores das organizações uma constante preocupação pela definição e implementação de políticas de desenvolvimento. Assim, o autor considera “possível perceber a existência de inúmeros motivos para considerar o desenvolvimento do desporto no quadro do processo de desenvolvimento humano”.

Em relação ao desenvolvimento do desporto, para Pires (2005), muitas vezes é questionado quais são as razões que podem levar alguém (técnico, dirigente, político, praticante, professor, etc.) a interessar-se pela problemática. Na opinião do autor, existe um conjunto de motivos que conduzem a que o desenvolvimento do desporto seja tido em conta quando se trata do próprio desenvolvimento social.

Uma das grandes vertentes esportivas atuais, no Brasil, são as práticas de Responsabilidade Social através do desporto, com a criação de fundações, institutos, organizações não governamentais e a multiplicação de investimentos de responsabilidade social, utilizando o desporto como fator de atração para os participantes.

“Mesmo que de forma "empírica", a sociedade começa a entender o desporto como instrumento de inclusão social. Em paralelo, clubes, associações desportivas, federações, dentre outros, tentam investir na larga disseminação do desporto em comunidades de baixa renda para obter entre os atletas-participantes mais talentosos, seus futuros competidores, muitas vezes, não consolidando um trabalho de longo prazo, de formação de um cidadão”. (Lima, Steiner & Boselli, 2009)

O relatório do Fundo das Nações Unidas para a Infância (UNICEF) sobre a 'Situação Mundial da Infância 2003', evidencia a importância do desporto, quando ressalta que:

“[...] o valor dos desportos para o desenvolvimento físico e mental de uma criança é reconhecido há muito tempo. E muito já se escreveu sobre os valores e habilidades sociais que são aprendidos pelo envolvimento em equipes esportivas, como por exemplo, resolução de conflitos, colaboração, compreensão com relação ao oponente e como ganhar e perder mantendo o respeito pelos outros”.

No Brasil, além de ainda ser de uma forma um pouco intuitiva, o que se faz ainda é pouco e fica o questionamento: Por que os investimentos em projetos sociais ligados ao desporto não obtêm um crescimento contínuo?

Para Lima, Steiner & Boselli, (2009) estas são algumas respostas:

- A falta de valores éticos, morais e empresariais existentes no chamado desporto de alto rendimento que gera atratividade para as ações sociais através do desporto (exemplos: corrupção, falta de seriedade, violência dentro e fora dos gramados e estádios, etc..);
- Um baixo numero de ícones esportivos (ídolos) que possam atrair investimentos e clientes para ações de responsabilidade social através do desporto;
- A ausência de indicadores de desempenho de projetos e ações sociais esportivos concretos, tornando não mensurável o retorno social e humano no curto, médio e longo prazo;
- A ausência de políticas públicas esportivas de médio e longo prazo visando a promoção da cultura da atividade física e da atividade esportiva como entretenimento lúdico e prazeroso em qualquer idade, sexo, raça e classe social;
- Desconhecimento e/ou pouca utilização dos incentivos fiscais existentes na legislação brasileira.

As empresas recorrem ao desporto para questões comerciais (exposição da marca, eventos, patrocínios, entretenimento etc.) e como ferramenta para

realização de ações de Responsabilidade Social. Um exemplo é a equipe Rexona-Ades, campeã da principal competição do voleibol feminino brasileiro, que consolidou a marca Rexona como campeã de venda na categoria higiene (desodorantes), além de manter investimentos sociais através do voleibol, como ferramenta de integração social em 29 núcleos espalhados pelo Brasil.

Exemplo como o do Instituto Ayrton Senna (IAS), baseado no licenciamento da marca Senninha alusiva a imagem do ex-piloto de automobilismo Ayrton Senna, demonstra que a utilização correta do licenciamento de marcas esportivas e /ou de atletas, bem como os atributos de suas imagens podem e devem ser associadas para o desenvolvimento humano e o descobrimento e re-inserção de crianças e jovens em áreas como educação, cultura, lazer, etc..

Em Belém, desde 1993 a UFPA desenvolve o Projeto Riacho Doce (PRD), uma atividade de Extensão da Faculdade de Educação Física e um dos pioneiros no Estado a trabalhar com o desporto na perspectiva de formar o cidadão, utilizando a Tecnologia Social em Educação pelo Desporto desenvolvida pelo IAS em conjunto com seis Universidades brasileiras.

Segundo a publicação “Elementos para a política de desporto não-formal e para o atendimento desportivo à crianças e adolescentes”, da Secretaria de Desportos do Ministério da Educação e do Desporto, em setembro de 1993, a maioria das pessoas entende que as necessidades básicas dessas crianças e adolescentes são a alimentação, a capacitação para o trabalho e o envolvimento em estratégias formais ou informais de geração de renda.

Neste caso, o desporto, a recreação e o lazer aparecem na maioria das vezes, como componentes programáticos considerados não-prioritários.

Para Costa (2000), não se pode negar a importância desses aspectos diretamente relacionados com a sobrevivência, contudo é preciso reconhecer a necessidade de resgatar a dimensão lúdica da infância, entendida como direito

fundamental e componente essencial do processo educativo, visto sob o prisma da formação integral.

O conjunto de atividades orientadas nas áreas de desporto, recreação e lazer, a serem proporcionadas à juventude, devem ser compreendidas como um trabalho de educação não-formal que sempre que possível funcionará como elo com a educação formal.

De acordo com o Centro de Estudos e Pesquisas em Educação, Cultura e Ação Comunitária (CENPEC) (1995), “no Brasil muitas organizações da sociedade estão cada vez mais conscientes de seu potencial como espaços educativos que podem contribuir para a formação das crianças e jovens, com o desenvolvimento de programas comumente chamados de ações complementares à escola” e a UFPA é uma destas instituições.

Através do PRD, a UFPA oportuniza à aproximadamente 600 crianças e adolescentes de comunidades de baixa renda, desenvolvimento bio-psico-social e educacional importante na formação integral delas e na construção da cidadania, utilizando o desporto como instrumento gerador, através da descoberta de valores formativos e atendidas por universitários de cursos de áreas de convergência esportiva e educacional, que participam das ações para aperfeiçoamento profissional.

Os recursos financeiros para sustentabilidade são obtidos através de parcerias com instituições públicas e privadas como o Banco da Amazônia (BASA) e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), além do próprio IAS.

1.5. Política Desportiva

“O horizonte pode estar cheio de ameaças. Tal como foi referido no "VIII Fórum do Desporto" realizado em Salzburg, a 25 de novembro de 1998 o desporto enfrenta três categorias de problemas: (1) Um comercialismo exagerado; (2) Falta de proteção para os jovens atletas; (3) Doping. É evidente que o principal problema o comercialismo na medida em que envolve e potencia os outros. Neste sentido, a pergunta que se coloca é a de saber em que medida o Olimpismo enquanto instrumento de desenvolvimento humano, pode lidar com o comercialismo que hoje envolve o mundo do desporto, sem se deixar contaminar por ele”. (Pires, 2005)

Em um estudo realizado a pedido do Conselho da Cooperação Cultural do Conselho da Europa, em 1973, Benito Castejon Paz afirmou que “o melhoramento do nível desportivo (ou o desenvolvimento do desporto – pouco importa a palavra) é o objetivo essencial de toda a política desportiva”. Ou seja, a política desportiva deve ter como foco principal a promoção do desenvolvimento desportivo, porém o problema está na definição do objetivo essencial, o que provoca divergências, incertezas e confusões entre grupos de interesses divergentes.

De um lado estarão pessoas sem vínculo direto com o desporto (políticos, gestores de outras áreas, etc.) e para as quais ele representa um meio a serviço de um fim maior. Elas almejam finalidades extra-desportivas, que podem ter relacionamento com a saúde da população, a educação de jovens, a problemas do lazer, de infra-estrutura urbana ou até mesmo de crescimento econômico em outras áreas, como o turismo, por exemplo.

No entanto, de outro lado estarão os gestores esportivos, para quem o objetivo principal de toda política desportiva será sempre o desenvolvimento desportivo, muito embora eles nem sempre saibam definir com precisão o que isto significa.

Estes gestores Paz (19977) classifica em duas categorias:

- a) Aqueles que se confessam incapazes de estabelecer claramente o que seja desenvolvimento desportivo, recorrendo a expressões usuais, imprecisas e de conteúdo mal definido como “evolução” ou “aperfeiçoamento”, caracterizando um grupo sem ter qualquer concepção política sobre o assunto;
- b) Aqueles com idéias mais precisas, porém muito divididas como a atenção principal em: (i) obter recordes e conquistar medalhas (dimensão performance), (ii) aumentar o envolvimento popular (dimensão participação), (iii) fomentar a aprendizagem dos valores esportivos (dimensão educacional) e tantos outros que são importantes e complementares, mas tem como característica acreditarem que os interesses particulares podem definir a política desportiva.

Ainda de acordo com Paz (1977) a política desportiva deve ser o somatório destes objetivos parciais, ou específicos, a ser oportunamente agrupados segundo uma hierarquia lógica, a volta de um objetivo conjunto, global, estratégico e coerente.

Neste sentido, planejar e definir uma política desportiva são exercícios lógicos, isto é estabelecer relações lógicas e hierárquicas em um conjunto de objetivos e de meios, pois “segundo Paz (1977), “as técnicas ditas de gestão moderna e as de análises de sistema baseiam-se nestes princípios e deram bons resultados em planejamento da economia e da estratégia militar”.

A definição de um conceito global é o instrumento de base de toda a racionalização das decisões e que preenche quatro funções essenciais:

- a) Refletir a estratégia de conjunto, sobre os grande objetivos e as grandes opções. Como ilustração, ele coloca o exemplo do sempre tormentoso

dilema entre privilegiar aspectos de ordem quantitativa ou qualitativa (em outras palavras “a elite ou a massa”);

- b) Estabelecer uma coordenação eficaz entre o conjunto dos objetivos e dos meios. Isto se torna mais preponderante em situações onde se manifesta uma justaposição de atribuições e competências entre diferentes instituições;

“Se se quiser transformar esta massa de esforços díspares muitas vezes contraditórios e divergentes, numa política de conjunto coerente e integrado, é Indispensável adotar um grande objetivo global. Esta é a condição para se proceder à análise sistemática do conjunto das escolhas possíveis, desejáveis e necessárias”. (Paz, 1977)

- c) Chegar a uma comparação pertinente de políticas diferentes e dos seus resultados, pelo estabelecimento natural de uma linguagem comum entre os diversos organismos;
- d) Integrar melhor a política desportiva na política geral, entendendo a integração em um conjunto superior, um meta-sistema, o da política global e particularmente a sócio-cultural,

Desta forma será possível entender que a política desportiva possa contemplar finalidades extra-desportivas como a saúde, a promoção cultural e o desenvolvimento econômico. Aparentemente, uma política desportiva deve ter finalidades especificamente desportivas, mas em um contexto mais amplo o desporto e a política que o rege tornam-se meios para atingir objetivos mais latos, ultrapassando o desporto propriamente dito.

“A concepção e implementação das políticas públicas de promoção do desporto têm de fundamentar-se no conhecimento detalhado do padrão de prática desportiva regular das populações nacionais, e especialmente das denominadas populações adultas quando estão em causa as ações de promoção do desporto. Os elementos quantitativos da prática desportiva podem e devem fundamentar as grandes decisões públicas de promoção da atividade desportiva, considerada na sua inequívoca ligação à melhoria das condições de saúde e bem-estar das populações nacionais”. (Correia & Pires, 2008),

1.5.1. Nível Desportivo

“Eis por que razão me proponho introduzir o conceito de nível desportivo. É o termo que empregarei para designar o objetivo global da política desportiva, isto. é, o objetivo supremo numa hierarquia de objetivos (ou de categorias de objetivos) de peso desigual. O "nível desportivo" neste sentido, aparece como o “objetivo dos objetivos”, o “meta-objetivo”, como se diria em uma gíria estruturalista”. (Paz, 1977)

O desenvolvimento da prática do desporto é a dimensão primária do “Nível Desportivo” apontado por Paz (1977), onde a “Elite” depende dele e nele está compreendida, enquanto o número de “Praticantes” é o elemento fundamental, porque a qualificação de uma nação em mais ou menos desportiva é função direta do desenvolvimento do desporto como prática habitual entre a sua população.

Em termos de linguagem corrente, ele entende que a expressão "Nível Desportivo" é muito utilizada para fazer referência a resultados, vitórias, desempenho, etc. Mas este não é o único sentido, embora quase sempre a população em geral reclame por vitórias e medalhas.

Entre alguns dirigente desportivos a constituição de um grupo de elite depende da massa, ao considerarem esta como matéria-prima para fabricar ídolos. Ninguém duvida que a elite tenha origem a partir da massa, embora isto não seja tão verdadeiro quando se trata da “Lei dos Rendimentos Decrescentes”, que rege esta relação. Na realidade os simples “Praticantes” desportivos, aqueles que não pertencem à “Elite”, são um fim em si e não apenas meio para criar campeões.

Como os “Praticantes” e as “Elites” constituem as duas finalidades essenciais da política desportiva, o problema fundamental consiste em determinar a relação entre estes dois elementos que compreendem, simultaneamente, aspectos complementares e conflituais.

O conceito de “Nível Desportivo” defendido por Paz (1977), tem por função estabelecer a síntese desta relação complementar e dialética. Os modelos matemáticos de decisão têm por função realizar tal síntese, mas para isto não basta considerar apenas os praticantes reais e a elite existente. Se nos basearmos unicamente nestes dois elementos, o “Nível Desportivo” não será mais do que uma simples fotografia da situação existente.

Para que ele seja um bom instrumento político, convém defini-lo como valor relativo, indicando o grau alcançado por um país (uma organização, uma cidade, etc.) na realização do que lhe é possível e para tal será preciso distinguir a Situação Ideal (ou desejável) dos dois elementos constitutivos: “Praticantes” e “Elite”.

Se conseguirmos exprimir a relação global (ou relação de conjunto) entre estas duas relações no “Nível Desportivo”, este tomará um sentido dinâmico, exprimindo a relação entre a realidade e o ideal, isto é, comparará a situação dada à situação desejável, sendo evidente o interesse que tal comparação oferece para a elaboração de uma política.

Desta forma, o “Nível Desportivo” será função de quatro elementos, dentre os quais a população estimada de cada universo considerado e assim será possível utilizar este indicador como instrumento político, como ferramenta neutra, mas dinâmica, de aplicação universal desligada das contingências dos contextos concretos do lugar e do momento. Com este formato os níveis atingidos pelos diferentes países (regiões, cidades, organizações etc.) tornam-se objetivamente comparáveis. E, o que é mais importante: tais comparações ganharão um sentido.

A análise dos quatro elementos constitutivos do “Nível Desportivo” (Praticantes Reais e Ideais – Elite Real e Ideal) não foi objeto deste trabalho por entendermos ser mais um assunto de natureza econométrica, mas apresentamos o Gráfico simplificado de um modelo de estudo.

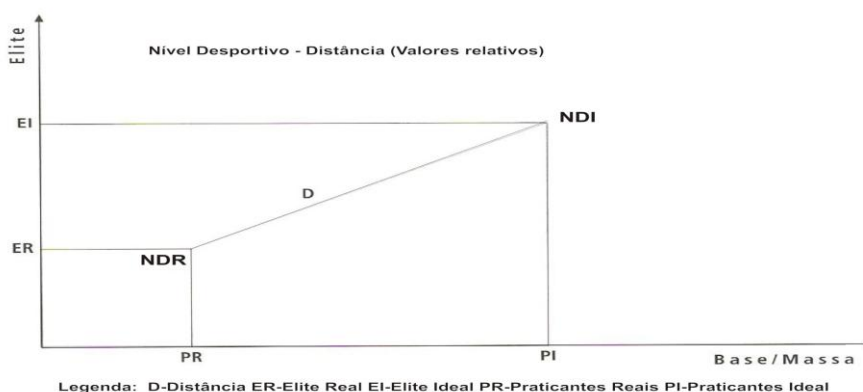


Gráfico. 4 – Nível Desportivo

“O que realmente importa é que a expressão da diferença entre realidade e o ideal nos conduza à unidade, isto é, a uma situação que permita agarrar ao mesmo tempo o real e o ideal. É assim que o conceito de nível desportivo toma um sentido dinâmico, implicando bem a existência de uma política desportiva qualquer que seja, coerente ou incoerente, consciente ou inconsciente, mas exigindo qualquer reajustamento que melhor permita aproximar o real e o ideal”. (Paz, 1977)

As decisões em matéria de política desportiva, no referente ao planeamento das organizações e setores desportivos, conforme Pires (2007), devem ter na base parâmetros perfeitamente compreensíveis pela sociedade, sem que isso limite o espaço de liberdade de intervenção dos diversos agentes públicos ou privados, com ou sem fins lucrativos.

Como nem sempre as boas decisões garantem bons resultados, se as coisas não evoluírem em um determinado sentido, não quer dizer que as decisões de planeamento tenham sido erradas “sendo necessário considerar que muitas coisas acontecem de forma imprevisível, pelo que, na avaliação de uma decisão é imprescindível considerar a informação ao tempo disponível”.

1.5.2. Situação Desportiva

“Se pretende que o desporto deixe de ser um espaço onde impera uma prática de expedientes e do "salve-se quem puder", através de processos de manipulação e influência, que só convêm àqueles que sustentam as suas ações na capacidade para manobram o poder, em defesa dos seus interesses, na maioria das vezes de valor ético e social duvidoso”. (Pires, 2007)

Para Pires (2007), no domínio da Gestão do Desporto a “Situação Desportiva” é um dos conceitos de base, pois permite conhecer, analisar e compreender o estado de um dado contexto desportivo em um determinado momento, através da identificação dos seus elementos desportivos, para-desportivos e extra-desportivos.

O interesse fundamental do conhecimento da “Situação Desportiva”, ainda de acordo com Pires (2007), deve-se ao fato deste conceito ser a base de sustentação de políticas e de projetos desportivos, pois é a partir da análise dela - diagnóstico do desporto - que se pode desencadear um processo de tomada de decisão em relação à organização do futuro, quer diga respeito a um estabelecimento de ensino, um clube, uma federação, uma organização não governamental, uma empresa desportiva ou ao próprio país.

Para análise da “Situação Desportiva” ser um Instrumento com utilidade prática, ela tem de se sustentar em estruturas de análise pré-determinadas, que garantam processos metodológicos ajustáveis às diferentes realidades dos vários países, das diversas regiões, diferentes organizações, setores ou modalidades desportivas.

Para apurar a “Situação Desportiva” são necessários dados que possam ser transformados em informação e esta em conhecimento. No entanto, afirma Pires (2007), “a tradição no mundo do desporto não tem sido a de medir para além dos resultados desportivos que se obtêm ao longo de cada época desportiva”.

O levantamento e análise da situação desportiva de um país, uma região, uma federação ou, simplesmente, um clube ou empresa, objetiva obter um conjunto de dados que determinam as existências e os fluxos no mundo do desporto e, através do tratamento dos dados obtidos, conseguir a informação a partir da qual (análise) é possível desencadear o processo de planeamento.

A “Situação Desportiva” pode ser definida em função de duas séries de realidades distintas, citadas por Paz (1977) e que são:

a) Série de “Elementos Propriamente Desportivos”:

A característica principal é de que podem ser controlados ou influenciados pelos responsáveis da política. Eles são classificados em três categorias:

a.1) Elementos de base: divididos em “primários” (o número de praticantes e de elite) e “complementares (números de alunos de Educação Física e número de horas de prática desportiva).

a.2) Organismos desportivos, os dirigentes e os administradores profissionais.

a.3) Elementos instrumentais: estes também divididos em dois sub-grupos. Os Elementos materiais (superfícies das instalações e o material desportivo existente) e os elementos humanos (professores de Educação Física, monitores, treinados, árbitros e juízes e o pessoal médico)

b) Série de “Realidades Extra-Desportivas”:

O controle não depende dos responsáveis pela política, que pelo menos a curto prazo não podem modificá-las. Elas representam o chamado “Quadro de Condicionantes”, como, por exemplo as condições econômicas e geográficas, os costumes sociais e as crenças, as características anatómicas e fisiológicas.

A interação das relações técnicas e quantitativas entre os elementos desportivos e extra-desportivos é que determina a “Situação Desportiva”.

Quando se trata de julgar a qualidade dela, será necessário também comparar as relações com as relações ideais. Para avaliar se a situação real é satisfatória, equilibrada, funcional, será preciso estabelecer, um valor ideal ou, pelo menos, desejável, para cada elemento.

Entre os objetivos do processo para conhecer a “Situação Desportiva”, Pires (2007) destaca:

- a) Construir e utilizar uma terminologia comum, facilitadora de diálogos francos, abertos e perceptíveis entre diferentes opiniões;
- b) Apurar de forma sistemática aquilo que existe num dado espaço geográfico, setor, área ou modalidade desportiva;
- c) Estabelecer comparações entre diferentes momentos da mesma realidade desportiva;
- d) Permitir desencadear processos de planejamento, quer dizer, determinar o "gap" estratégico (diferença entre a projeção de referência e a projeção planejada).

A situação desportiva é definida por Paz (1977), como a visão analítica e funcional do mundo do desporto. Trata-se por isso de uma contabilidade analítica das práticas desportivas num dado momento, das diversas partes (elementos) do desporto. Ela é a base sobre a qual de deverá apoiar a política para melhorar o “Nível Desportivo”, isto é para transformar a realidade, pondo em ação os “Fatores de Desenvolvimento do Desporto”.

“O conhecimento da situação desportiva apresenta um interesse extraordinário. As decisões fundamentais da política desportiva deverão ser tomadas em função da situação concreta e das suas características específicas. Eis a razão pela qual não se pode empreender o estudo dos “Fatores de Desenvolvimento do Nível Desportivo” em ter analisado anteriormente a estrutura da “Situação Desportiva” a fim de comparar a realidade concreta com a ideal”. (Paz, 1977)

1.5.3. Fatores de Desenvolvimento

O desporto assume múltiplas formas e desenrola-se em quase todos os contextos sociais: da escola ao emprego, da juventude à velhice, da recreação à competição, a participação ao espetáculo, do amadorismo ao profissionalismo, da formação à excelência, do gosto ao fanatismo, da saúde à doença. Mas em todos eles o desporto não pode deixar de ser encarado como um fator de desenvolvimento, na procura de uma sociedade mais justa e saudável. (Lopes, 2010)

O ato de estabelecer uma política desportiva é na verdade a definição do conjunto de medidas para passar da situação presente a outra considerada como o objetivo. Conseqüentemente, será conveniente fixar o “Nível Desportivo” a atingir, não só no sentido quantitativo, pois trata-se também de fixar um padrão favoreça ou os praticantes ou a elite.

A análise da “Situação Desportiva” e a definição do “Nível Desportivo” não são suficientes para a elaboração de uma política, sendo essencial conhecer outros dados como quais as verbas e os tempos disponíveis. Adotar uma política quer dizer fazer uma escolha entre diversas políticas alternativas possíveis. As proporções entre “Praticantes” e “Elite”, por exemplo, permitem numerosas combinações. Uma decisão política estará sempre na origem de qualquer ação. Mas a partir da escolha política inicial, poderá ser racionalizado o processo de empreendimento.

Neste contexto é necessário conhecer os fatores que poderão intervir numa determinada situação desportiva, conhecidos como “Fatores de Desenvolvimento” e definidos preliminarmente por Paz (1977) como “o conjunto das atividades que, combinadas em programas, tendem a desenvolver os diversos elementos da Situação e a melhorar assim, direta ou indiretamente, o Nível existente”.

Porém o próprio autor considera esta definição insuficiente, pois ao distinguir os “Fatores” dos “Elementos” não faz sobressair o caráter especificamente setorial que distingue os “Fatores” uns dos outros.

“Os fatores de desenvolvimento do desporto são operadores de mudança e de progresso que têm por objetivo promover o desenvolvimento do desporto. Para desencadear um processo desenvolvimento, tendo em atenção a realidade em causa e os objetivos a atingir, deve ser utilizado um número apropriado de fatores de desenvolvimento do desporto. Estes fatores combinam-se entre si, com uma determinada estrutura, em função dos objetivos a atingir e das políticas prosseguir, dão substância ao planeamento”. (Pires, 2007)

Paz (1977) apresentou uma relação de dez “Fatores de Desenvolvimento” que eram definidos em função da finalidade específica do conjunto das atividades com que se relacionavam. Posteriormente, Pires (2007) alterou um pouco esta relação e apresentou sua concepção sobre os condicionadores do desenvolvimento desportivo, com a citação de doze Fatores. A seguir, um Quadro contendo as duas relações:

Quadro. 5 – Fatores de Desenvolvimento Desportivo

Autores	
Paz (1977)	Pires (2007)
1. Promoção	1. Orgânica
2. Educação Física	2. Atividades
3. Aperfeiçoamento	3. Marketing
4. Competições	4. Formação
5. Formação de Prof. de Educ. Física	5. Documentação
6. Formação de monitores	6. Informação
7. Formação de treinadores	7. Instalações
8. Equipam. p/ simples praticantes	8. Apetrechamento
9. Equipamentos p/ elite	9. Quadros Humanos
10. Organização e estruturas	10. Finanças
	11. Normativo
	12. Gestão

Para Sarmento (2010) a apresentação dos “Fatores de Desenvolvimento” sob um formato tão esquemático “pode, eventualmente, implicar uma relação linear e muito previsível da construção das estratégias para o desenvolvimento do desporto”. O autor discorda desta forma de apresentação, pois não lhe parece correto, considerando que “provavelmente, não estaria de acordo com o pensamento dos autores citados, nem com o atual entendimento do funcionamento dos sistemas dependentes de múltiplos fatores”.

“Hoje o desporto é assumido como um fenómeno social de enorme complexidade, onde a interação com os vários setores de funcionamento da sociedade obriga a adaptações constantes aos pressupostos ambientais em que está inserido ou de que é dependente. Presumir que a definição de políticas ou estratégias possa partir da exclusiva enumeração de fatores, reduziria a capacidade interpretativa e obviamente a potencialidade de sucesso de qualquer intervenção”. (Sarmento, 2010)

Para Sarmento (2010) é muito complexa a definição de pressupostos preliminares e hierarquizados para determinar qualquer intervenção em uma realidade e propõe “a compreensão dos modelos de desenvolvimento desportivo como reações em cadeia entre operadores e indicadores que, de uma forma mais ou menos aleatória, vão interagindo condicionados pelo contexto e pelas próprias seqüências que vão sendo geradas”.

“O Desporto faz parte do dia-a-dia das sociedades, sofrendo constantes influências das megas tendências sociais que a cada momento histórico vão podendo ser identificáveis e que atualmente enumeramos como: Negócio, Educação, Saúde, Espetáculo, Tecnologia, Qualidade de vida e Preocupações Sociais. Quantificar ou ordenar o grau de influência de cada uma destas tendências seria um risco exagerado, porque são as características de cada contexto e os objetivos predefinidos que vão condicionar todo o ajustamento e evolução deste modelo interativo”. (Sarmento, 2010)

2. Organização, Administração e Gestão

“Desde os festivais da Antigüidade, a atividade comercial já era um dos centros das atenções. Comerciantes, vendedores de comida e artesãos tinham entrada garantida nos pavilhões dos acampamentos, nos quais vendiam seus produtos para os atletas e o público. Os poetas eram freqüentemente comissionados para celebrar as vitórias dos atletas com odes e escultores eram contratados para eternizar a imagem dos vitoriosos. Além disso, emitiam-se moedas para comemorar as vitórias nas competições hípicas. Essas ações marcam os primórdios do marketing olímpico. Séculos mais tarde, os festivais realizados na Grécia se tornariam os Jogos Olímpicos e teriam planejamento estratégico e uma visão comercial e de marketing definidas”. (Freire & Ribeiro, 2006)

Com base nas relações econômicas desenvolvidas através do desporto, Tassinari (2010) considera possível compreender melhor o ambiente de negócios que movimenta grandes somas em dinheiro e despertam o interesse de muitas organizações pelo mundo inteiro.

Ao longo do século XX, de acordo com Proni (1998b), a difusão de hábitos esportivos e a conformação de uma cultura de massa levaram à expansão do consumo de equipamentos e serviços relacionados à prática esportiva e transformaram os principais eventos em espetáculos altamente veiculados pela mídia, tornando o desporto um dos “veículos de comunicação” mais utilizados para difundir produtos e consolidar marcas mundiais.

Neste contexto, ainda segundo Proni (1998b), desde os anos 70 foram aparecendo agências especializadas em patrocínio esportivo, organização e comercialização de eventos, licenciamento de produtos e representação de interesses. Tais agências têm sido fundamentais para estreitar o relacionamento entre federações, canais de televisão e patrocinadores, contribuindo para acelerar a profissionalização e a espetacularização de várias modalidades esportivas, como demonstra a evolução dos Jogos Olímpicos.

“Sem dúvida, foi nos EUA onde, de modo explícito, que as fronteiras entre o mundo esportivo e o mundo empresarial primeiro desabaram. Isto ocorreu devido à forma como o desporto profissional se originou, historicamente, baseado na iniciativa privada e numa administração comercial. E também porque, com a ascensão do desporto-espetáculo, ampliaram-se as possibilidades de obter novas fontes de receita e aumentar a lucratividade dos negócios”. (Proni, 1998b)

E segundo Roche (2002b), todas as entidades e organizações, inclusive as de caráter esportivo, “vêm-se submetidas hoje em dia a uma mudança permanente em seu entorno, em seus objetivos, em sua forma de atuar, em suas expectativas e na disponibilidade de recursos”.

Para Pires (2007), a literatura sobre os conceitos de organização, administração e gestão é dispersa e ambígua. Estes termos são utilizados das maneiras variadas pelos diversos autores, muito embora, nos campos da teoria da organização, da administração e ainda da teoria da gestão, geralmente, os assuntos tratados, embora com perspectivas diferenciadas, acabam por abordar as mesmas problemáticas.

“A velocidade das transformações sociais faz com que a experiência e o conhecimento de há vinte anos estejam, hoje, profundamente desatualizados, sobretudo quando as pessoas não foram, pelas mais diversas razões, capazes de evoluir. Em conformidade, os sistemas desportivos nos mais diversos países do mundo têm de ser capaz de se regenerar, sob pena de estagnarem, aliás como já é de alguma maneira notório em múltiplas organizações de âmbito nacional e internacional. Abrem-se, assim, enormes possibilidades de intervenção profissional que as novas gerações interessadas no mundo do desporto, não devem deixar de aproveitar”. (G. M. V. S. Pires & J. P. Sarmento, 2001)

Para entender melhor todos os aspectos relacionados com a gestão esportiva propriamente dita, é necessário abordar a importância do relacionamento desenvolvido pelo desporto com a sociedade através da política, da educação, da cultura, da economia e através das organizações.

2.1. Evolução do Processo Organizacional

“Referências pré-históricas acerca das magníficas construções erigidas durante a Antigüidade no Egito, na Mesopotâmia e na Assíria testemunham a existência em épocas remotas de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até nossos dias, como as pirâmides do Egito. Os papiros egípcios atribuídos a 1300 a.C. indicam a importância da organização da burocracia pública no antigo Egito. Na China, as parábolas de Confúcio sugerem práticas para a boa administração pública”. (Chiavenato, 2004)

Para Teixeira (2005), o termo “Organização” é uma daquelas palavras que mesmo em gestão empresarial podem ser usadas com mais de um sentido. Uma empresa pode ser considerada uma organização, ou seja, “um conjunto de pessoas agrupadas à volta de objetivos comuns cujo cumprimento implica, de algum modo, algumas limitações no comportamento individual”.

Mas também podemos abordar a organização como uma das principais funções da gestão, ou seja, em linhas gerais, a forma como o gestor inter relaciona as pessoas e os outros recursos da empresa com vista à obtenção dos resultados.

Na sociedade moderna, as pessoas nascem, crescem, aprendem, vivem, trabalham, se divertem, são tratadas e morrem dentro das organizações. As organizações são heterogêneas e diversificadas, de tamanhos, características, estruturas e objetivos diferentes. Existem organizações lucrativas (empresas) e organizações não-lucrativas (Exército, Igreja, serviços públicos, entidades filantrópicas, etc.)

A família é a primeira organização a que pertencemos, a primeira sociedade em que somos incluídos. A partir dela adotamos padrões e formamos identidade. Atualmente, a família é mais complexa do que a aquela família nuclear (pais, mães e filhos conviviam sob o mesmo teto).

Na Bíblia Sagrada (Êxodo, cap. 18, v. 13-27) há um relato de conselhos de Jetro, sogro de Moisés e sacerdote de Midiã, a respeito do que seria o começo da Administração. No texto bíblico, consta que ele questionou seu genro, Moisés, sobre uma prática que achava um tanto improdutiva: por que o povo hebreu sempre vinha a Moisés para resolver todos os problemas dos mais simples aos mais complexos?

“Procure entre o povo ‘homens de capacidade’ para serem eleitos ‘chefes’ de mil, cem, cinquenta e de dez”, aconselhou. “Assim, eles resolverão os problemas mais simples e trarão para você apenas as causas graves”. (Lira, 1999)

A Grande Pirâmide foi construída por volta do ano 2450 a.C., pelo faraó Quéops, para lhe servir de túmulo. A obra durou dezenas de anos, com a participação de milhares de pessoas, requerendo fantástico modelo organizacional para suprimento de recursos e desenvolvimento de meios.

O Império Romano baseava-se numa organização rígida e na centralização do poder. Há 2 mil anos, um único governo e seu estilo de vida dominavam a maior parte da Europa Ocidental, do Oriente Médio e da Costa da África.

Para Mintzberg (2003), ao longo de muitos séculos, normas administrativas e princípios de organização de certa forma intuitivos e elaborados por instituições pública foram-se transferindo para a Igreja Católica e as organizações militares.

A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para muitas organizações, as quais, ávidas de experiências bem sucedidas, incorporaram muitos princípios e normas administrativas utilizadas na Igreja Católica, que tem uma organização hierárquica tão simples e eficiente, afinal sua enorme organização mundial pode operar satisfatoriamente sob o comando de uma só cabeça executiva.

De várias formas a organização militar contribuiu para o desenvolvimento da Administração ao longo do tempo, como na definição do princípio da unidade de comando (cada subordinado só pode ter um superior) ou na utilização do conceito de hierarquia que é tão antigo quanto a própria guerra. A escala hierárquica, ou seja, a escala de níveis de comando de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade correspondente é tipicamente um aspecto da organização militar utilizado em outras organizações.

Para Maximiano (2000), nem todos os grupos sociais são organizações. Em alguns, ditos primários, como as famílias, grupos de amigos, de interesses profissionais ou sociais (voluntários ou artistas amadores) predomina a informalidade e o mais importante são as relações pessoais.

Nos grupos formais, ditos secundários, as pessoas têm relações regidas por regulamentos explícitos, que criam direitos e obrigações para os participantes, sendo esta a principal diferença, afinal todos os grupos sociais têm os elementos que definem as organizações. Alguns são organizações formais, regidas por regulamentos, enquanto outros são grupos sociais primários ou informais, regidos por relações pessoais

O autor ressalta que nas organizações dos grupos secundários encontramos comportamentos característicos dos grupos primários. As pessoas continuam a comportar-se como pessoas, e não como peças de máquinas ou seres estritamente profissionais. Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência.

“Uma organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por meio de uma organização torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis para uma pessoa. Uma grande empresa ou uma pequena oficina, um laboratório ou o corpo de bombeiros, um hospital ou uma escola são exemplos de organizações”. (Maximiano, 2000)

Segundo Pires (2007), para conhecer a organização, devemos partir da premissa de que ela é complexa, ambígua e paradoxal. E que com metáforas é possível melhorar a inteligibilidade dos comportamentos organizacionais, pois “consubstanciam imagens e idéias que ajudam a compreender e a analisar as organizações e possibilitam o aparecimento e desenvolvimento de perspectivas acerca da maneira como elas podem ser geridas”.

Para Gareth Morgan (1986), no livro intitulado “Images of Organization”, citado por Pires (2005), um conjunto de metáforas têm como objetivo facilitar e até explicar, de forma intuitiva, as situações práticas. O livro explora o que Morgan denomina “a arte de ler e de compreender as organizações através de um método capaz de diagnosticar os seus problemas”. Portanto, a metáfora é um instrumento capaz de proporcionar melhor conhecimento e explicação do funcionamento de uma organização.

De acordo com Cordeiro (2008), as empresas são “organismos vivos”, compostos de pessoas, que nelas misturam emoções, sentimentos, ansiedades, alegrias e quantas mais manifestações humanas e que “tal como pessoas, cada empresa desenvolve sua personalidade própria, fruto de sua história, das crises pelas quais passou em sua vida, do estilo gerencial de cada líder, dos objetivos dos acionistas e assim por diante”

Deste conjunto de características forma-se a “cultura organizacional, código não escrito que estabelece o certo e o errado, os valores, a ética e assim por diante”. Qualquer que seja o porte, toda empresa terá a “sua” cultura organizacional que efetivamente comandará sucessos e insucessos, virtudes e defeitos, comportamentos aprovados e condutas incompatíveis.

“Os modelos de gestão eficazes ou ineficazes têm muito a ver com a cultura organizacional das empresas. Um executivo de sucesso em empresa grande que pretenda assumir uma empresa pequena ou média deverá avaliar, com muita clareza, a cultura organizacional local, para saber que estilo de liderança adotar e como conduzir sua gestão”. (Cordeiro, 2008)

Um quadro de culturas organizacionais, tendo como referência as divindades gregas, foi elaborado por Handy (1994), considerando as suas virtudes e defeitos, na medida que tinham as mesmas tentações dos Homens.

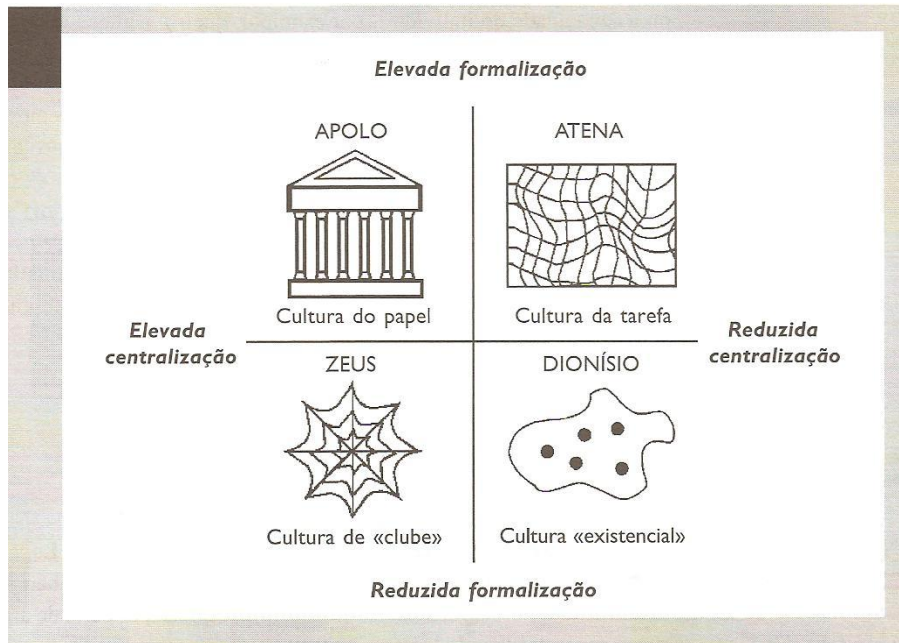


Figura 23. Tipos de Culturas de Charles Handy (Teixeira, 2005)

De acordo com Teixeira (2005), ao atribuir a cada tipo de cultura o nome de um deus da Grécia antiga, Handy simboliza um culto ou filosofia de gestão e “ajudar a transmitir a idéia-base associada a cada cultura”.

- Cultura do “Papel”: a figura é de um templo grego e de Apolo (o deus da ordem e das regras) e o templo grego vai buscar a sua beleza e força aos pilares. Esta é a cultura baseada na “atribuição de papéis”. Os pilares, que representam funções e divisões, unem-se “administrativamente” no topo;
- Cultura de “Tarefa”: o símbolo associado é a rede e o deus grego é Atena. O poder aqui reside nas ligações, nos interstícios da rede e não no topo. Esta cultura anda associada às idéias de juventude, energia e criatividade e daí a sua ligação a Atena, deusa da juventude, da sabedoria e da arte.

- Cultura de “Clube”: o símbolo associado é a teia de aranha e o deus Zeus. Corresponde a uma organização estruturada em divisões de trabalho baseadas em funções. Zeus era, na mitologia grega, o rei dos deuses, era receado e respeitado. A sua associação a esta cultura está relacionada com as idéias de poder centralizado e autocracia.
- Cultura “Existencial”: a figura é um amontoado de estrelas individuais, independentes, mas unidas por um círculo e o deus associado é "Dionísio, o deus do vinho e das canções. Esta cultura é típica de organizações em que o seu recurso vital é o talento ou a capacidade do indivíduo (por exemplo, quatro médicos especialistas, de especialidades diferentes, que se associam em um consultório; o mesmo se diga de arquitetos, advogados, contabilistas ou outros profissionais.

Para Teixeira (2005) as organizações passam da cultura de clube (Zeus) para a cultura de atribuição de papéis (Apolo). Depois adiciona a cultura de tarefas (Atena) e a existencial (Dionísio) à medida que necessita evoluir. A maioria das organizações possui uma mistura dessas quatro culturas embora naturalmente em graus diferentes, sobressaindo então outra cultura.

Pires (2005) faz uma síntese da classificação de Handy, destacando:

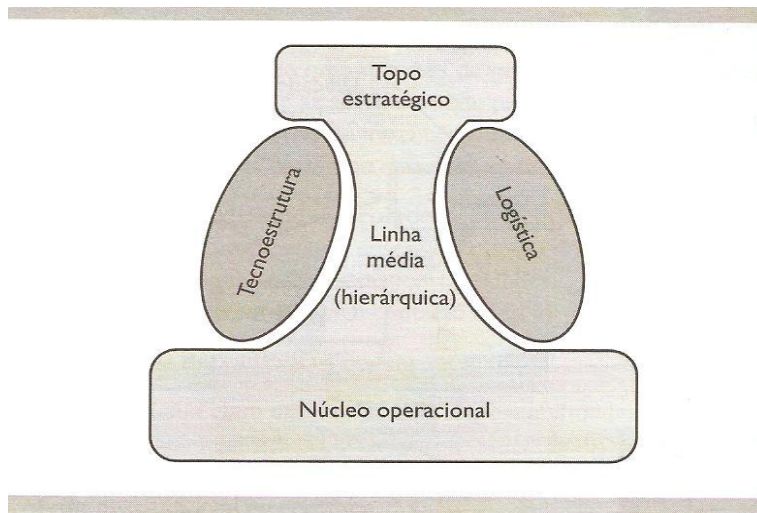
- Organização-Zeus (Cultura de Clube): Este paradigma representa a cultura do empreendedor que constrói, a sua empresa através da organização de uma teia de influências, onde a rapidez de decisão é essencial. A cultura de clube fundamenta-se na confiança e empatia e, por isso, tem pouca burocracia, o que sai mais barato, mas apresenta enormes riscos da institucionalização, por ignorância de uma liderança discricionária. Portanto, este tipo de organizações baseiam-se no informal e no voluntariado;

- Organização-Apolo (Cultura de Função): Baseia os seus princípios no trabalho que é necessário realizar, não nas pessoas. Organiza-se, por isso, em comitês para o executar, pelo que o trabalho numa organização pode ser dividido até ser encontrado um organograma lógico, que represente o papel de cada elemento dentro da organização;
- Organização-Atena (Cultura de Tarefa): O conhecimento é a base do poder e da influência. Como é um modelo em que os propósitos são comuns, e é baseado num sistema em que cada um sabe o que tem a fazer, a liderança não assume uma grande importância. Representa, ainda, uma cultura de formação de equipas de trabalho em rede. A arte sobrepõe-se à gestão. A criatividade à burocracia;
- Organização-Dionísio (Cultura Existencial): Os profissionais têm toda a liberdade para realizarem as suas funções sem darem, praticamente, qualquer satisfação à hierarquia. O problema é de quem tem de organizar, orientar e gerir, na medida em que é obrigado a fazê-lo tendo uma autoridade muito limitada.

Na concepção de Mintzberg (2003), a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas, e depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas. Os elementos da estrutura devem ser selecionados para obtenção de uma consistência ou harmonia interna, bem como uma consistência básica com a situação da organização.

O autor defende ser fundamental perceber como as organizações realmente funcionam, entendendo quais são os seus componentes básicos e como eles se relacionam, inclusive com os mecanismos de coordenação.

Neste sentido, ele também aponta a seguinte interpretação gráfica dos componentes básicos de uma organização, a saber:



- “Vértice

Figura 24. Estrutura organizacional inicial de Mintzberg

estratégico”: constituído pelos gestores de topo (conselhos de administração, de gerência, etc.) e o seu pessoal de apoio (staff);

- “Núcleo operacional”: constituído pelos operacionais que executam o trabalho básico;
- “Linha hierárquica média”: constituída pelos gestores intermediários, diretores funcionais, chefes de serviço, etc., que fazem a ligação do vértice estratégico ao núcleo operacional através da linha hierárquica;
- “Tecnoestrutura”: constituída pelos analistas, os engenheiros, os contabilistas, os responsáveis pelo planeamento e pela organização e métodos, os quais desenham os sistemas de trabalho dos outros com o objetivo da sua padronização;
- “Logística”: constituída pelo pessoal que tem a seu cargo as funções de apoio, serviços jurídicos, relações pública, pesquisa e desenvolvimento, expediente.

Posteriormente, ela acrescentou mais duas dimensões a este modelo:

- “Ideologia”: identifica as forças agregadoras da Instituição;
- “Política”: identifica as forças desagregadoras da Instituição.

Para Mintzberg (2003), as estruturas formais e informais da maioria das organizações são entrelaçadas e, freqüentemente, indistinguíveis. Segundo ele, “toda atividade humana organizada dá origem a duas exigências fundamentais e opostas: (i) a divisão do trabalho em várias tarefas a serem executadas e (ii) a coordenação dessas tarefas para realização da atividade”.

“A literatura publicada sobre os conceitos de organização, gestão, “management”, administração é dispersa e ambígua. Estes termos são utilizados das maneiras mais variadas pelos diversos autores, mas alguns defendem que organização é o conceito maior do qual devem partir todos os outros. Consiste na agregação dos conceitos de gestão e administração em uma nova disciplina denominada de “Teoria das Organizações” ou “Organizaciologia”, que passaria a englobar tudo o que se relacionasse com a gestão dos negócios públicos ou privados” (Pires, 2007)

De acordo com Cordeiro (2008), existem empresas nas quais o modelo de gestão, pode ser chamado de “gestão por paixões e reações”, significando que a organização informal prevalece sobre a organização formal, onde as personalidades se sobrepõem à burocracia e que o padrão é estabelecido sobre termos como lealdade, dedicação e antiguidade e a liderança é relativamente feudal e paternalista.

Nas grandes organizações encontraremos um modelo de gestão caracterizado por “objetivos e resultados”, com a organização formal privilegiada sobre a organização informal e onde organogramas, manuais, planos e programas são a estrutura básica e onde se premiam conceitos como delegação, comunicação, iniciativa e mérito medido por resultados.

Não se pode, obviamente, estabelecer que “gestão por paixões e reações” é mais eficaz do que a “gestão por objetivos e resultados” ou vice-versa. Lastreado quase sempre em uma história personalista do fundador ou da família, o primeiro modelo pode ser extremamente eficaz para os primeiros momentos da empresa, para sua sobrevivência inicial e até certo ponto do seu crescimento.

2.1.1. Organização e Administração

De acordo com Chiavenato (2004), ao longo dos séculos os princípios da administração pública passaram das instituições dos Estados (Atenas, Roma, etc.) para instituições militares e a Igreja Católica. Segundo o autor, a Igreja Católica estruturou sua organização hierárquica de forma simples e eficiente, operada sob o comando de uma só cabeça executiva (o Papa), que serviu de modelo para organizações ávidas de experiências bem-sucedidas. A Igreja mudou a sua visão das coisas em função de fenômenos políticos, culturais e históricos, incorporando valores de modernidade nessa organização.

Apesar de Fayol reconhecer o emprego da palavra Administração como sinônimo de Organização, Chiavenato (2004) afirma que ele faz uma distinção entre ambas, pois a Administração seria um todo do qual a organização é uma das partes, pois o conceito amplo e compreensivo de Administração - como um conjunto de processos entrosados e unificados - abrange aspectos que a organização por si só não envolve, tais como os da previsão, comando e controle. Neste contexto, a organização abrange apenas a definição da estrutura e da forma, sendo, portanto, estática e limitada.

“Vivemos numa sociedade dominada por organizações, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos - hospitais, escolas, igrejas, forças armadas, empresas, governo e organismos oficiais - nas quais as pessoas trabalham em conjunto, com vista à prossecução de objetivos que seriam impossíveis de atingir se as pessoas trabalhassem isoladamente”. (Teixeira, 2005)

Ainda de acordo com Chiavenato (2004), a administração é um fenômeno universal do mundo moderno, no qual as organizações buscam objetivos em um cenário competitivo e numerosas atividades administrativas são desempenhadas e orientadas para áreas e interesses específicos em cada organização.

Segundo Pitts & Stotlar (2002), existe diferença entre administração de desporto, esta entendida como a tarefa de organizar e controlar atividades esportivas dentro de uma organização, e administração esportiva, entendida em perspectiva mais ampla e abrangente, passando a ser “todas as pessoas, organizações e atividades dispostas de tal forma para produzir, promover e auxiliar produtos, serviços e lugares relacionados com o desporto”.

Melo Neto(1998), defende a idéia de que a gestão das organizações deve ser completamente o oposto ao que propõe a gestão amadorística, formulando o conceito de gestão profissional.

“A administração amadorística é baseada em valores de tradição e o comportamento de seus dirigentes influenciado por elementos emotivos que acabam introduzindo uma dimensão irracional em suas decisões. (...) O paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado.

A administração profissional/empresarial, por sua vez, centra-se na visão do lucro e da rentabilidade. (...) O seu paradigma é o modelo das sociedades anônimas – S/A. O seu processo de gestão está voltado para a busca de parceiros comerciais e investidores e para oportunidades de mercado.

(...) A administração é voltada, predominantemente, para fora. É com o foco no mercado que se concentram as ações estratégicas mais importantes”. (Melo Neto, 1998).

Para Costa & Marinho (2005), nos últimos anos houve emergência de novos domínios no campo da gestão aplicada como: gestão ambiental, social, cultural ou esportiva. Estes autores consideram que “em cada um destes campos encontraremos especificidades que requerem uma forma particular de planejar, controlar e organizar a ação de indivíduos e grupos”.

De fato, estes setores tornaram-se grandes geradores de oportunidades de emprego e renda no mundo contemporâneo, pois “os problemas suscitados pela gestão de políticas e novos negócios setoriais se apresentam como oportunidades de aprendizagem e exercício de competências gerenciais”.

2.1.2. Administração e Gestão.

Conforme Sarmiento (2010), o ser humano faz gestão desde muito jovem, embora, a princípio, em contextos emocionais e pessoais até atingir níveis de maior complexidade. Desta forma, ele considera que a gestão corresponde a um processo natural em que os seres humanos estão intimamente ligados, “pois toda a intervenção humana corresponde a uma seqüência de ações que vão desde a análise à tomada de uma decisão, em função do contexto e dos objetivos pretendidos”.

“Na bibliografia mais difundida, os termos gestão e administração são utilizados de forma variada sendo, por isso, difícil estabelecer uma regra de contornos precisos. À parte do conceito de gestão estar mais próximo da atividade econômica do que o conceito de administração, não se consegue identificar mais aspectos que os diferenciem. Logo que os tentamos esclarecer nas suas especificidades começam a surgir dificuldades, na medida em que cada um deles necessita do outro para a sua própria definição”. (Pires, 2007)

Como em outras ciências, Brunoro & Afif (1997), compreendem que a administração evolui constantemente e por isso mesmo o profissional que atua nessa área precisa acompanhar todas as transformações. As mudanças nas atitudes destes gestores, assim mesmo como seus perfis de atuação dentro da organização estão em direta ligação com o que pode se considerar o modelo de gestão dentro destas organizações.

Teixeira (2005) considera que, basicamente, a tarefa da gestão é “interpretar os objetivos propostos e transformá-los em ação empresarial, através de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa”. Estas quatro etapas (planejamento, organização, direção e controle) são as mesmas citadas por Chiavenato (2004), e outros autores, como as fases de qualquer processo administrativo, o que reforça a extrema interseção entre os termos Administração e Gestão.

A organização, ainda segundo Teixeira (2005), “consiste no estabelecimento de relações formais entre as pessoas, e entre estas e os recursos, para atingir os objetivos propostos”. Ou em outras palavras é “assegurar que a pessoa certa, com as qualificações certas, está no local e no tempo certo para que melhor sejam cumpridos os objetivos”. Para o autor, a direção é entendida como “o processo de determinar, isto é, afetar ou influenciar o comportamento dos outros e envolve: motivação, liderança e comunicação”.

- A Motivação, em termos gerais, pode ser entendida como o reforço da vontade das pessoas se esforçarem por conseguir alcançar os objetivos da organização. Em última análise, traduz-se na procura da aproximação ou convergência dos objetivos individuais de cada um dos elementos humanos que fazem parte da organização com os objetivos globais da própria organização.
- A Liderança é a capacidade de conseguir que os outros façam aquilo que o líder quer que façam. Pode ser posta em prática de diferentes formas - mais ou menos autocrática, mais ou menos participativa. Ela é de tal forma importante na gestão de empresas, que muitas vezes confunde com a própria gestão.
- A Comunicação é o processo de transferência: de informações, idéias, conceitos ou sentimentos entre pessoas. Para se ter uma idéia da importância da comunicação na gestão basta verificar que a maior parte do dia do gestor é passada a comunicar.

O processo de controle estabelece a comparação entre o atual desempenho da organização com padrões previamente estabelecidos, indicando eventuais correções de rumos. Não deve ser uma investigação no sentido de buscar culpados - e puni-los, mas sempre atuar no sentido da determinação correta dos desvios verificados e definir as ações necessárias para que sejam corrigidos e evitados no futuro.

As quatro funções fundamentais não devem ser vistas isoladamente, afinal, como afirma Teixeira (2005), “não se planeja no vácuo, mas tendo em conta, nomeadamente a organização existente e os desvios detectados no passado recente com as conseqüentes necessidades de correção. Não se define uma estrutura para uma organização sem se ter em conta o planejamento efetuado e os objetivos a atingir”.

“Planejar implica a existência de controle, que pode levar a melhorar os planos futuros; a organização depende do planejamento efetuado, isto é, dos objetivos e das estratégias definidas. O estilo de direção pende do tipo de organização e o controle será exercido de forma diferente consoante estão intimamente ligadas, influenciando-se mutuamente e em todos os sentidos. A função organização depende não só do planejamento efetuado mas também do estilo de direção do tipo de controle. A função direção depende do tipo de planejamento e controle desejado e da estrutura organizativa, etc”. (Teixeira, 2005)

Quadro. 6 – O processo administrativo

Planejamento	⇒	Organização	⇒	Direção	⇒	Controle
Definir missão		Dividir o trabalho		Designar as pessoas		Definir padrões
Formular objetivos		Designar as atividades		Coordenar os esforços		Monitorar o desempenho
Definir planos para alcançá-los		Agrupar as atividades em órgãos e cargos		Comunicar		Avaliar o desempenho
Programar as atividades		Alocar recursos		Motivar		Ação corretiva
		Definir autoridade e responsabilidade		Liderar		
				Orientar		

Fonte: Chiavenato (2004)

“Profissionais – como engenheiros, economistas, contabilistas, advogados ou médicos que conhecem suas especialidades -, quando são promovidos em suas empresas – como indústrias, construtoras, serviços, consultorias ou hospitais – ao nível de superior, gerente ou diretor, precisam se transformar em administradores. A partir daí, precisam aprender a administrar e adquirir conhecimentos que suas especialidades não lhe ensinaram”. (Chiavenato, 2004)

2.2. Gestão Esportiva

“Sob uma perspectiva prática, a gestão esportiva tem existido por muitos séculos, desde os gregos, quando Herodes, Rei da Judéia, foi presidente honorário dos Jogos, que atraíam multidões para ver os combates entre os gladiadores ou animais, quando uma cerimônia maravilhosa abria as competições, seguidos de disputas atléticas que serviam de entretenimento para milhares de pessoas”. (Zouain & Pimenta, 2006)

A North American Society for Sport Management - NASSM entende a gestão esportiva “como um corpo de conhecimentos interdisciplinares relacionado com a direção, liderança e organização do desporto, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional”.

“Nos últimos anos a Gestão do Desporto passou a ser alvo de enorme interesse e a ganhar cada vez maior relevância, sendo atualmente disputada não só pela área do Desporto, como também da Economia, no intuito de se constituir um paradigma inequívoco de estudo e ensino. Numa primeira fase os objetivos desta área de intervenção passam por dinamizar as tradicionais organizações desportivas, criar e implementar estratégias de desenvolvimento, rentabilizar as estruturas e meios disponíveis no sistema desportivo, procurar o lucro e o sucesso desportivo através da felicidade das pessoas e a longevidade das organizações”. (Lopes, 2010)

No Brasil, os conceitos relativos a administração e gestão esportiva praticamente representam a mesma coisa, conforme Nolasco et. al. (2005), para quem a expressão administração esportiva (denominação histórica da área de conhecimento no Brasil) ou gestão do desporto (nome mais apropriado da disciplina) faz referência “à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades, quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde”.

Capítulo III - Campo Teórico de Análise

"A palavra gestão é polissêmica, pelo que pode assumir vários sentidos. Por exemplo, um gestor financeiro poderá ter alguma dificuldade em compreender que existe gestão nas práticas desportivas, tal como um gestor desportivo terá dificuldade em perceber que a gestão pode ser reduzida ao simples domínio das aplicações financeiras". (Pires, 2007)

De acordo com Parkhouse (1996), somente há pouco tempo “a gestão esportiva constituiu-se parte do conhecimento acadêmico, a partir de dois conceitos básicos: desporto e gestão de negócios”

Neste trabalho optamos pela utilização do termo gestão esportiva, considerando que ele engloba uma maior designação de funções e capacidades, pois segundo Parkhouse (1996) “a gestão engloba todas as áreas relativas ao desporto como: turismo, hotéis, equipamentos, instalações, investimento público e privado no setor de fitness, merchandizing, desportos escolares e profissionais. Enquanto a administração esportiva seria mais limitada e sugere um foco nas relações esportivas e escolares”.

Para Zouain & Pimenta (2006), “embora os termos gestão esportiva e administração esportiva sejam usados de forma intercambiável, o primeiro é o que mais descreve este campo de atuação sob uma perspectiva mais global”.

“É importante ressaltar que o conhecimento empírico de todos os que desenvolveram trabalhos nesta área será extremamente importante para a consolidação de uma fundamentação teórica. Há que se aliar às modernas técnicas de gerenciamento ao conhecimento do ambiente esportivo e as histórias de sucesso no segmento, bem como desenvolver a partir daí as técnicas específicas para o setor”. (Zouain & Pimenta, 2006)

Nos próximos anos, o Brasil sediará alguns dos maiores eventos esportivos internacionais, como os Jogos Mundiais Militares, em 2011, a Copa do Mundo de Futebol, em 2014, e os Jogos Olímpicos e Paraolímpicos, em 2016, mas fica uma dúvida: estamos preparados, em termos de gestão, para lidar com todas as possibilidades que esses eventos podem proporcionar à população?

Para Penna (2009), o gosto pelo desporto é importante para quem quer se tornar um gestor esportivo, mas não é suficiente. “Já se foi o tempo em que bastava a trajetória esportiva de sucesso para credenciar um ex-atleta a um cargo executivo”.

Ele entrevistou Ronaldo Chataignier, coordenador do Núcleo de Estudos em Desportos da Fundação Getulio Vargas do Rio de Janeiro, que estima para os próximos cinco anos a necessidade de o Brasil formar cerca de 2.000 gestores para trabalharem em clubes, entidades, federações e empresas prestadoras de serviços e patrocinadoras do desporto.

Para Roche (2002a), muitas organizações desportivas resistem a introduzir elementos de planejamento e gestão utilizados com frequência em empresas privadas (com menos frequência do que se pensa), alegando que "eles são outra coisa", "não existe concorrência", "se financiam com recursos públicos", "tenho o monopólio de meu desporto", "trabalham com funcionários públicos".

“É preciso terminar com idéias como: "a gestão privada é boa, a gestão pública é um desastre" (a gestão é boa ou ruim, seja pública ou privada; o que ocorre é que as empresas privadas que administram mal não podem manter-se no mercado e desaparecem, e as entidades públicas não); ou "as organizações desportivas públicas deveriam ser administradas como privadas (isso é um perigo, existem importantes diferenças), não é menos verdade que muitos dos recursos utilizados pelas entidades privadas podem ser muito úteis na evolução permanente das organizações desportivas. (Roche, 2002a)

O modelo do desporto tradicional, conforme Pires & Sarmento (1999), já não responde às dinâmicas da sociedade da nova economia no que tem a ver com a indústria do entretenimento associada às novas tecnologias de informação e comunicação. Para os autores, o atual “estado de crise”, tanto do “desporto profissional” como do “desporto educação” aconselham que se aposte na Gestão do Desporto enquanto instrumento capaz de resolver ou, pelo menos, ajudar a resolver, os estigmas atuais.

2.2.1. Área de Intervenção

“Em matéria de desporto, já não chega só “fazer”, é necessário saber “porquê?” para depois se decidir “como” se vai realizar e “qual” a melhor maneira possível de o conseguir, sob pena de, se tudo for deixado ao acaso, o desporto poder vir a transformar-se num mero espetáculo circense gerido por pessoas sem idéias e sem projetos para além dos seus interesses pessoais, e alimentado, em muitas circunstâncias, por massas alienadas pela violência da competição ou por regionalismos exacerbados, que atrairão invariavelmente para as suas causas, políticos e empresários que vão, da pior maneira, aproveitar-se do desporto”. (G. M. V. S. Pires & J. P. Sarmiento, 2001)

Nas décadas de 1980 e 1990, foram criadas organizações de natureza científico e profissional, que representam uma forma importante de desenvolvimento para a Gestão do Desporto:

- Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto - Mundo AIGD:
<http://mundoaigd.wordpress.com/>
- Associação Latinoamericana de Gestão Esportiva – ALGeDe
<http://www.algede.org/homept.html>
- European Association for Sport Management – EASM:
<http://www.easm.net/>;
- North América Society for Sport Management – NASSM:
<http://www.nassm.com/> ;
- Sport Management Association of Australia and New Zealand – SMAANZ:
<http://www.smaanz.org/>
- Società Italiana di Management dello Sport – SIMS:
<http://www.managementdellosport.org/index.php>
- Swiss Sport Manager Association – ASMS:
<http://www.asms.ch/cms/>
- German Association for Sport Economy and Sport Management - VSD:
<http://www.vsd-online.de/>
- Greek Association for Sports Management – ELLEDA:
<http://www.elleda.gr/>

- Federación de Asociaciones de Gestores del Deporte de España – FAGDE:
<http://www.fagde.org/>
- Asociacion Galega de Xestores Deportivos – AGAXED:
<http://agaxede.org/>
- Asociacion Andaluza de Gestores del Deporte – AGESPORT:
<http://www.agesport.org/>
- Asociación de Gestores Deportivos Profesionales de la Comunidad Valenciana - GEPACV: <http://www.gepacv.org/>
- Associação Portuguesa de Gestão de Desporto – APOGESD:
<http://www.apogesd.pt/>
- Associação Brasileira de Gestão do Desporto - ABraGEsp:
<http://www.abragesp.com.br/>

De um modo geral, estas entidades são constituídas por entidades públicas e privadas, e por académicos, profissionais e estudantes vinculados à instituições de diferentes áreas do conhecimento, para atenderem questões relacionadas com o desenvolvimento da gestão esportiva, todas elas motivadas por interesses de promoção do reconhecimento da figura do gestor esportivo.

Elas realizam Congressos periódicos e algumas produzem publicações regularmente como o “Journal of Sport Management” que começou a ser publicada em 1987 e a “European Journal for Sport Management”, publicada desde 1994 e o Sport Management Review, da SMAANZ, e entre objetivos comuns, relacionamos:

- Congregar pesquisadores, profissionais, educadores e académicos que possuem em comum o interesse em pesquisar e disseminar conhecimentos sobre assuntos pertinentes ao desenvolvimento da Gestão do Desporto;
- Fomentar formação contínua e permanente, para conferir melhor qualidade e maior eficiência e eficácia ao trabalho do gestor esportivo;
- Facilitar o intercâmbio de experiências;

- Participar dos fóruns de opinião mais relevantes nos âmbitos internacional e nacional;
- Colaborar e promover colaboração com Instituições acadêmica, assim como em pesquisas relacionadas com a gestão esportiva.

Para , pelo menos duas perspectivas justificam a admissão da Gestão do Desporto como atividade profissional:

- a) Pragmática: Porque ela deve ter soluções para resolver problemas, quer dizer, trata-se de gerir rotinas. Toda e qualquer organização tem rotinas para processar e quanto melhor elas forem realizadas mais a organização está disponível para idealizar e desenvolver novos projetos;
- b) Acadêmica: Porque há ou surgem problemas imprevisíveis para os quais é necessário encontrar respostas originais. “

Uma análise sobre a forma como se organiza, o modo como se legitima, a motivação de todos os seus participantes, a finalidade e o impacto que produz, de acordo com Carravetta (2006), pode resultar e concentrar a gestão do desporto em duas extensas categorias.

- a) A gestão orientada para o desporto participativo, com características educativas, higiênicas, ociosas e lúdicas. Ela apresenta como prioridade programas para estética, saúde, educação, aparência física, liberdade, crescimento pessoal, caráter profilático, ocupação do tempo livre e diversão;
- b) A outra categoria (que pode conduzir ao desporto como profissão) abrange a gestão norteada para o desporto de alto rendimento, da qual se exige resultados e capacidade de apresentar espetáculos. Nesse caso o desporto ganha contornos de elevada performance, sendo formado por um sistema piramidal de clubes, federações, conselhos e comitês.

De acordo com Tubino (2002b), para se chegar à gestão e suas relações com o Desporto, é necessário primeiro entender a trajetória histórica do fenômeno sócio-cultural do Desporto, para depois discutir as diversas relações de contemporaneidade do Desporto, inclusive a da gestão esportiva.

Em relação ao Desporto Antigo, ele ressalta que nas Olimpíadas Gregas havia uma forma de gestão esportiva exercida pelos Helenoices, sacerdotes que planejavam, preparavam e dirigiam os Jogos Olímpicos da Antiguidade e até mesmo uma certa forma de marketing, realizada pelos chamados Arautos (homens que faziam o anúncio dos Jogos Olímpicos pela Grécia Antiga, correspondentes aos especialistas de marketing atuais).

Tubino (2002b) considera também que foi no período do Desporto Moderno, que era entendido somente na perspectiva do rendimento, que surgiu a Gestão Pública do Desporto, pois ele era dirigido pelo Estado. Anteriormente, nas competições dos ingleses do século XVIII e primeira metade do século XIX, não existiam campeões e sim vencedores, pois o que ocorria era apenas uma promoção e administração ocasional do evento, que eram apoiados em apostas

“A Gestão no Desporto, pelo crescimento contínuo e inquestionável do mundo esportivo, passou a exigir, no Desporto Contemporâneo, uma atenção especial, devendo-se sempre especificar a Gestão do Desporto Social e a Gestão do Desporto-Espectáculo. Num diagnóstico de cada uma destas perspectivas quanto ao Sentido do Desporto, os indicadores de levantamento ou coleta de dados diferem totalmente”. (Tubino, 2002b)

A Gestão do Desporto Social, segundo Tubino (2002b) passou a ser fundamentalmente pública, considerando que, tradicionalmente, a responsabilidade do desenvolvimento das práticas esportivas chamadas sociais cabe ao estado, nas esferas federal, estadual e municipal, afinal, na prática esportiva da infância e adolescência busca-se uma educação esportiva e no Desporto-Lazer a procura é o entretenimento através do prazer desta prática voluntária, visando, inclusive, a promoção da saúde.

A Gestão Pública no Desporto na Escola deve se apoiar em princípios sócio-educativos e em estratégias de ensino-aprendizagem. Na dimensão do Desporto-Lazer o importante será aumentar permanente da participação. Mas para isto, os gestores devem estabelecer a disponibilização de infra-estrutura física e recursos humanos, ale de campanhas esclarecedoras e de motivação.

No Desporto-Espectáculo (Rendimento) a gestão tornou-se privada, objetivando a integração com a mídia e sem prescindir de planejamento estratégico em relação a recursos humanos, infra-estrutura, referência na ciência, viabilidade econômica e marketing. A responsabilidade do Estado fica restrita a legislação esportiva: controle doping e da violência e responsabilidade dos dirigentes.

Tubino (2002b) considera ainda que “os diagnósticos têm obtido muita relevância, pois permitem os planejamentos para cada caso. As variáveis e os índices cada vez mais dão sentido à gestão esportiva contemporânea”.

Como o Desporto Educacional, o Desporto Escolar e o Desporto-Lazer são responsabilidades preponderantes dos Estados e cidades, os diagnósticos sobre estas manifestações serão desenvolvidos pelos governos estaduais municipais, sobre indicadores sócio-esportivos relacionados por Tubino (2002b):

1. Instalações e equipamentos disponíveis (ginásios, quadras, praças, praias, aparelhos para desporto etc;)
2. Número de praticantes;
3. Programas existentes (escolas esportivas, programas de adultos, idosos,etc);
4. Vocações esportivas (pelas tradições);
5. Tipos de gestão e organização;
6. Recursos financeiros disponíveis;
7. Apoio da iniciativa privada (a que existe e a potencial);
8. Recursos humanos existentes
9. Estudo sobre a população (percentuais por faixa etária);
10. Outros indicadores julgados pertinentes para cada caso.

No Desporto-Espetáculo, os indicadores sócio-esportivos serão:

1. Análise qualitativa da gestão e organização esportiva (confederação nacional e federações esportivas);
2. Posicionamento político no cenário internacional (participações de dirigentes da Federação Internacional da modalidade);
3. Análise do posicionamento internacional da modalidade (através dos resultados dos últimos tempos, no masculino e no feminino);
4. Modelo da modalidade no país (opções registradas nas equipes: clubes, cidades, empresas, universidades, esquemas mistos etc);
5. Levantamento da iniciação esportiva na modalidade (quantidade e distribuição geográfica);
6. Comprometimento da mídia (principalmente a televisão) pela modalidade;
7. Comprometimento de patrocinadores (privados e estatais) na modalidade;
8. Elaboração de rankings técnicos (por estados e associações de prática, masculino e feminino);
9. Dependência de equipamentos do exterior;
10. Análise qualitativa dos campeonatos e torneios nacionais, regionais e estaduais, masculinos e femininos;
11. Análise dos meios científicos de apoio à modalidade (laboratórios, congressos, estudos, etc.);
12. Esquemas de intercâmbio internacional;
13. Análise qualitativa e quantitativa dos técnicos em atividade e dos outros recursos humanos da modalidade;
14. Localização geográfica dos pólos mais desenvolvidos do desporto (de rendimento e de prática não-formal masculino e feminino);
15. Identificação dos pontos considerados fortes da prática deste desporto;
16. Descrição das deficiências deste desporto;
17. Outros indicadores julgados pertinentes para cada caso.

Ainda para Tubino (2002b), após o levantamento relativo a estes indicadores listados, a modalidade diagnosticada será classificada de acordo com cada uma das opções abaixo:

- a) Desportos considerados desenvolvidos;
- b) Desportos considerados em desenvolvimento;
- c) Desportos considerados não-desenvolvidos

Ele também afirma ser indispensável a distinção entre a categorização do desporto masculino e do desporto feminino, que facilitará a elaboração dos planos de desenvolvimento e destinação de medidas e recursos financeiros.

Para Costa & Marinho (2005), embora o Brasil apresente avanço na mercantilização dos desportos, inclusive mobilizando grande volume de capitais de investidores, só muito recentemente os clubes, associações e federações passaram a tratar os seus negócios de forma empresarial: “Se o desporto é profissional, a gestão esportiva não pode ser amadora”.

A definição operacional de gestão esportiva deve contemplar a análise de:

- a) formas particulares de conceber a política de desportos, organizar instituições, clubes e empresas e planejar sua ação;
- b) modos singulares de dividir o trabalho e distribuir autoridade e responsabilidades entre instituições, pessoas e grupos;
- c) lógicas próprias de alocação de recursos;
- d) mecanismos únicos de tomadas de decisão em ambiente de rede e clima de incerteza;
- e) instrumentos especiais de integração de esforços e de ações;
- f) métodos específicos de avaliação e controle social da gestão.

Para Azevedo & Barros (2004), desde a década de 1990 que o Governo Federal realiza esforços no sentido de “adequar a legislação esportiva brasileira à realidade (Lei Zico, 1993 e Lei Pelé, 1998), demonstrando um posicionamento que conduzia à responsabilidade e moralidade, associadas à competência na gestão do desporto”.

A Lei nº 6.251/1975 era muita mais focada no desporto amador, com poucas referências ao desporto de rendimento e as mudanças na Legislação contribuíram para o processo de profissionalização das instituições esportivas e, conseqüentemente, aumentando as perspectivas de autuação do gestor esportivo.

De acordo com Melo Neto (1998), grande legado da Lei nº 8.672/1993 - Lei Zico - foi a tentativa de atração de investimentos para o desporto, como ocorre em qualquer outro negócio, além da busca e a prática da administração empresarial para os clubes (o clube-empresa), na visão de uma nova dimensão para o desporto: o desporto como negócio.

A Lei nº 9.615/1998 - Lei Pelé - continuou o processo iniciado pela Lei Zico e, dentre outras coisas, retirou a autonomia do Estado sobre a administração e organização esportiva nacionais, reiterou a figura do clube-empresa, que exige um nível de responsabilidade e profissionalismo semelhantes aos inerentes aos demais tipos de empresa.

A profissionalização da gestão esportiva é um tema em pauta em vários eventos e debates, e para Azevedo (2002) “requer uma abordagem aprofundada, principalmente quando se observa a conseqüência desastrosa que as gestões amadoristas têm imposto aos grandes clubes brasileiros”. Para ele, da mesma forma que no futebol e no desporto em geral, a profissionalização da gestão pública do desporto brasileiro é fundamental para a promoção de seu exercício enquanto um direito constitucional e ação social relevante.

“A gama de profissionais envolvidos no desporto é hoje muita diversificada. Além dos jogadores, técnicos e preparadores físicos, fisioterapeutas, árbitros e assistentes, o futebol passou a exigir os serviços, até então inusitados, de advogados, médicos, psicólogos, nutricionistas, supervisores, gerentes e agenciadores ou empresários.” (Costa & Marinho, 2005)

De acordo com Melo Neto (1998), a gestão amadorista do desporto é aquela em que o paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, o que significa a prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado. Enquanto na gestão profissional o processo de planejamento e desencadeamento de ações é voltado para fora, onde as ações estratégicas mais importantes concentram-se no mercado.

As oportunidades de trabalho e os perfis profissionais ainda não estão bem definidos, Pires & Sarmento (2001) afirmam que “não podemos entrar num processo de contemplação do sistema desportivo aguardando que tudo fique esclarecido antes de se tomar qualquer decisão”.

Pelo contrário, eles defendem ser necessária uma atitude proativa, quer dizer, “é clara a necessidade de uma especialização generalista, contextualizada aos ambientes onde se processam atividades desportivas, que respondam, de uma forma pragmática, às necessidades que constantemente surgem em matéria de desporto”.

“Gerir um hospital, uma fábrica ou uma empresa de serviços de limpeza, não é a mesma coisa que gerir uma federação desportiva. Quem disser o contrário está completamente à parte daquilo que se passa no mundo do desporto. Querer encontrar invariantes que se apliquem uniformemente, numa aceção cartesiana e tayloriana do homem e das organizações, às mais diversas situações, sem atender às dinâmicas específicas de cada atividade social, é fazer um exercício de mera inutilidade especulativa”. (Pires & Sarmento, 2001)

2.2.2. Disciplina Acadêmica

Mesmo nas Ciências do Desporto, os autores citam que há alguma polêmica quanto à necessidade de obtenção de uma formação específica para atuação no contexto da gestão das organizações desportivas ou mesmo o estabelecimento de prerrogativas diferenciadas de trabalho entre os licenciados em ensino ou em gestão.

“Quanto à formação em Gestão Desportiva, pensamos que ela se consolidará progressivamente a par do reconhecimento do papel do Gestor Desportivo nas diversas estruturas dos sistemas desportivos e da administração pública e privada”. (Sarmiento, Pinto & Oliveira, 2006)

A preocupação e o reconhecimento da importância e necessidade de formação específica para gestores esportivos não é tão recente.

“Em 27 de janeiro de 1939, uma exposição de motivos do então Ministro da Educação e da Saúde, Gustavo Capanema, ao Presidente Getúlio Vargas, dizia: *a obra a empreender demanda muitas e difíceis medidas. Uma se apresenta como exigência imperiosa: é a que diz respeito à preparação de pessoal técnico destinado a orientar e dirigir os desportos das diferentes modalidades. Este pessoal técnico tem de ser numeroso e não pode ser recrutado entre os autodidatas, rudimentares ou desvirtuados no conhecimento da penosa matéria, mas entre os especialistas esclarecidos e seguros*”. (Capinussú, 2002)

Ao final da década de 1960, o Governo francês publicou o "Essai de Doctrine du Sport" com o capítulo "Salvar o Desporto de Alta Competição":

"Os problemas gerados pelo desporto de alta competição são muito delicados, já que originam paixões e polêmicas que ocultam freqüentemente a verdade. (...). É por esta razão que nunca resultará suficientemente enérgica a denúncia dos danos que causam os regulamentos atuais, que obrigam a dirigentes e atletas a se envolverem no amadorismo 'marrom', na mentira e no perjúrio" (Capinussú, 2002).

O prof. Lamartine Pereira da Costa foi o responsável pela coordenação de um grupo de trabalho que, em 1971, elaborou a publicação do “Diagnóstico da

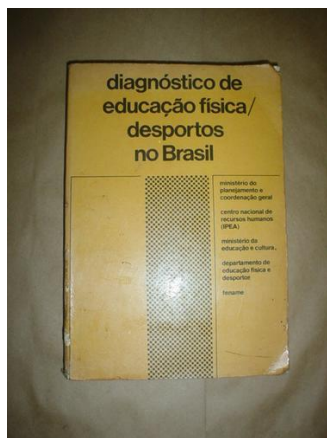


Figura 25. Capa do Diagnóstico de 1971

Educação Física / Desportos no Brasil", uma das primeiras obras que abordou o tema “Gestão Esportiva”, a nível internacional, e que, conforme Pinto, Vago & Faria Filho (2007), naquela época “tinha como função principal identificar as lacunas dos setores e servir de base para as futuras intervenções (...) e identificou a necessidade de modernizar a estrutura administrativa do desporto no Brasil”.

Capinussú (2002), ressalta que em 1986, em Hospitalet (Espanha), o Conselho da Europa promoveu um seminário sobre “A Gestão Desportiva no Plano Local”, do qual resultou um documento destacando que:

- A nova gestão financeira do desporto implica desenvolver fontes alternativas de recursos, em face da escassez crônica dos tradicionais apoios governamental e privado;
- A prática desportiva moderna caracteriza-se por variedade nos tipos de desporto praticados e progressiva diversificação dos grupos-alvo. A nova gestão desportiva, tem por missão manter em funcionamento o sistema tradicional de clubes, federações, escolas etc., como igualmente satisfazer a crescente demanda de novos praticantes de lazer.

No Brasil, o primeiro curso em gestão esportiva, conforme Capinussú (2005), ocorreu em 1973, quando Jayr Jordão Ramos estimulou o Conselho Nacional de Desportos a firmar um convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, que promoveu um curso de administração desportiva em caráter de extensão, sem exigir maiores credenciais dos participantes.

Bastos (2003) relata que “a partir da demanda do mercado e do desenvolvimento da área em outros países, foi realizado em 1978, na Escola de Educação Física da Universidade de São Paulo, um curso de especialização em Administração Esportiva”.

Em 1979, a edição do manual “Noções de Administração para Profissionais da Educação Física e dos Desportos”, pelo Ministério da Educação e Cultura, foi seguida por publicações voltadas para a aplicação dos conceitos gerais da Administração às áreas de Educação Física e Desportos sob a forma de propostas conceituais.

A partir de 1980, ainda de acordo com Capinussú (2005) a Universidade Gama Filho montou o primeiro curso de pós-graduação (especialização) em administração desportiva, exigindo de profissional liberal. A instituição realizou outras iniciativas, tendo o pioneirismo se corporificado em outras entidades, como a Universidade de São Paulo e a Escola de Educação Física de Joinville.

Atualmente, universidades, faculdades, entidades profissionais, sindicatos e Federações se limitam a instituir cursos de especialização, aperfeiçoamento, extensão e até MBA em Gestão Desportiva, nos quais há excessiva carga horária teórica de temas ligados à administração, ministrados por profissionais qualificados, mas com pouca formação desportiva.

“Os próprios cursos de especialização ou os MBA até agora não atingiram os objetivos que a modernidade da administração desportiva exigem. É muita teoria sobre administração, rica em informações, porém, sem objetividade. Estas informações só despertam interesse quando transmitidas por especialistas do desporto, que já vivenciaram as mais diferentes e complexas situações, superando-as com seus amplos conhecimentos aliados à uma vivência prática prolongada e a um indispensável jogo de cintura.” (Capinussú, 2005)

Conforme Pires & Sarmento (2001), a Gestão do Desporto passou a ser uma atividade que requer especialização além do simples ato de gerir e eles apresentam alguns questionamentos em a formação inicial necessária, no âmbito da gestão, para a intervenção eficaz no domínio do desporto:

- Qual a intenção subjacente ao desenho curricular?
- Qual o (s) método (s) pedagógicos a implementar?
- Qual o material didático a ser utilizado?
- Qual o controlo a exercer no sentido do programa não perder coerência?
- Quais as experiências e trabalhos práticos a implementar?
- Qual a dinâmica a implementar no que diz respeito à sua adaptabilidade ao Sistema Desportivo?
- Qual a estratégia de promoção do curso no futuro?

Na década de 1990, dois documentos foram essenciais para caracterizar a formação inicial e pós-graduada em Gestão do Desporto:

- “Standards for Curriculum and Voluntary Accreditation of Sport Management Education Programs”, um documento conjunto da NASPE (North America Society for Physical Education e da NASSM (North America Society for Sport Management) editado em 1993, que estabelecia os critérios mínimos para um currículo de Gestão do Desporto.
- Sport Management Committee da European Network of Sport Sciences in Higher Education, editado em 1995, estabelecendo critérios mínimos para atribuir os diplomas de licenciatura e de mestrado a nível universitário.

Na mesma linha de pensamento, para Parkhouse (1996) os aspectos fundamentais que um programa de Gestão do Desporto deve conter são: Domínio das atividades desportivas (behavioral dimensions in sport); Gestão e competências organizacionais em desporto (management and organizational skills in sport); Ética; Marketing; Comunicação; Finanças; Economia do desporto; Direito do desporto; Política desportiva; Vivências práticas.

Para Capinussu (2005), os cursos de Gestão Esportiva, em nível de pós-graduação, objetivam especializar dirigentes dotados de formação superior em qualquer área. Estes cursos devem obedecer à uma carga horária mínima de 360 horas/aula, conforme a legislação em vigor, com disciplinas como Teoria Geral da Administração, Teoria Organizacional da Administração Desportiva, Noções de Treinamento Desportivo, Legislação, Sociologia e Psicologia Desportiva, Marketing Desportivo, Administração de Programas Desportivos Comunitários, Relações Humanas e Comunicação de Massa, Administração de Recursos Humanos e Materiais, Noções de Ciências Contábeis e Atuariais, Estatística, Metodologia da Pesquisa, Planejamento de Projetos Desportivos, Recreativos e Culturais, Informática e Políticas Públicas do Desporto.

Uma formação abrangente que ao final exige a apresentação de uma monografia sobre um tema pertinente ao curso e de livre escolha por parte do aluno.

Apesar do crescimento da área, em termos de cursos e publicações, Bastos (2003) apontava que a produção científica ainda se restringia a alguns temas, não sendo compatível, quantitativa e qualitativamente, com a necessidade do desenvolvimento no país. Mas como consequência da participação nos cursos oferecidos, a partir da década de 70, começou a serem produzidas monografias, dissertações e teses de doutoramento ligadas ao tema, também em cursos de Administração, Marketing, Engenharia.

Na Espanha, Roche (2002) considera como setores de atuação do Gestor Esportivo: desenvolvimento de políticas públicas de desporto; construção e gestão de complexos esportivos; clubes esportivos, associações de clubes, ligas e federações esportivas; prestação de serviços de escolas desportivas, acampamentos, desportos ligados à natureza, administração de complexos desportivos, organização de espetáculos, eventos e competições esportivas, consultorias, assessorias e atividades de capacitação.

No Brasil, Rezende (2000) considera a existência de dois grandes grupos de instituições para atuação do Gestor Esportivo:

- as organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer (centros de treinamento e escolinhas, academias, clubes e associações exclusivamente esportivas, consultorias e assessorias, ligas, federações e confederações, fundações, instituições e comitês, entre outros);
- as organizações que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer (prefeituras, governos estaduais, governo federal, clubes sociais, entidades representativas como SESC, Sesi e Sindicatos, hotéis, academias, shoppings, etc).

“Uma sólida preparação para o desenvolvimento de uma carreira gerencial no mundo do desporto deve incluir um significativo contato com atividades de caráter prático, de modo a se desenvolver a capacidade de aplicação de modelos conceptuais a situações reais, levando à produção de diagnósticos competentes e à elaboração de iniciativas de intervenção que, além de assentadas em sólidos alicerces teóricos, levem em conta a complexidade e as sutilezas do mundo real”.(Damiani & Aidar, 2006)

Um desafio na preparação de profissionais para o mercado esportivo é o equilíbrio entre uma formação acadêmica rigorosa com as emoções e o caráter grupal característicos do desporto.

Conforme afirmam Damiani & Aidar (2006), para quem o moderno gestor de organizações esportivas deve desenvolver uma ampla compreensão de áreas de conhecimento como as relacionadas à história do desporto, organização industrial, estratégias competitivas, gestão empresarial, marketing, comunicação, operações, finanças, comunicação, direito e medicina esportivas.

Brunoro e Afif (1997) compreendem que, a exemplo de outras ciências, a administração evolui constantemente, e o profissional precisa acompanhar as transformações.

Do contrário, seu desempenho será afetado negativamente. As mudanças nas atitudes destes gestores, assim mesmo como seus perfis de atuação dentro da organização estão em direta ligação com o que pode se considerar o modelo de gestão.

A Gestão do Desporto apresenta um grau crescente de profissionalização e programas de educação e treinamento logo serão componentes vitais do ambiente esportivo. Para Damiani & Aidar (2006) “cresce a percepção, tanto no na indústria do desporto quanto nas instituições educacionais, de ser atribuição de profissionais detentores de conhecimentos e habilidades específicas”.

É importante reconhecer o leque das competências requeridas para a gestão de modernos empreendimentos esportivos, ao conceber as referências educacionais para a formação de futuros gestores do desporto. A administração e o marketing do desporto têm sido vistos como áreas promissoras e atraentes para jovens administradores e profissionais de marketing, como também para empreendedores que consideram a indústria do desporto como atraente.

“A era romântica do dirigente amador atinge seus últimos estertores, uma vez que a ação do administrador desportivo se torna cada dia mais ampla e completa, exigindo sua permanente participação na vida da instituição. A ele cabe conhecer todos os setores da entidade de uma forma abrangente, embora sem a imperiosa necessidade de se aprofundar na solução de problemas essencialmente técnicos, fora de sua área, como por exemplo, a elaboração de um recurso por parte de um representante jurídico de seu clube ou de um balanço financeiro da instituição”. (Capinussu, 2005)

2.2.3. O Gestor Esportivo

"Ao lado de um desporto que ajuda a pessoa há, outro que a mortifica e atraiçoa; ao lado de um desporto que persegue ideais nobres, há outro que só recorre ao lucro; ao lado de um desporto que une, há outro que divide. De fato, o futebol deixou de ser um "jogo", para se tornar uma indústria. Perdeu o seu sentido lúdico e humanizante, para se tornar uma competição de artistas pagos a peso de ouro, que oferecem um espetáculo de alto valor comercial mas, muitas vezes, despido de alma e de sentimentos. (Ecclesia, 2003)

O atual cenário desportivo passa por transformações, com o surgimento de novos segmentos de mercado e, conseqüentemente, de novas atividades profissionais, acompanhadas de novas formas de financiamento, provocando uma autêntica revolução em termos de organização institucional.

Além de dirigentes, jogadores, técnicos, preparadores físicos, árbitros e assistentes, a diversificação provocou a exigência dos serviços de profissionais antes pouco requisitados para atuação no desporto, como advogados, fisioterapeutas, médicos, psicólogos, nutricionistas, supervisores, gerentes e agenciadores ou empresários, prestando serviços para torcedores, instituições administrativas, empresas, patrocinadores, investidores e mídia,

Para Acosta (2005), a função gestora de entidades esportivas apresenta relevância no crescimento da Indústria do Desporto, uma das formas de entretenimento de maior audiência no mundo, através de eventos das mais diferentes modalidades, sendo imperioso abandonar a gestão amadorística, pois a profissionalização é o único caminho para a excelência.

Em 1970, relembra Capinussú (2002), após o Brasil conquistar o tricampeonato mundial de futebol, Flávio Costa, um dos principais treinadores na época, afirmou que o futebol brasileiro havia progredido muito da boca do túnel para dentro de campo, mas fora do gramado a desorganização era a mesma.

2.2.3.1. Dirigente x Gestor Esportivo

“Os exemplos estão aí para confirmar o acerto de nossa proposta. Quando o futebol organizou-se em nível de clubes e de seleção, quando o voleibol montou uma estrutura de apoio altamente profissional e quando outras modalidades como o judô e a natação, implantaram uma política organizacional bem fundamentada, os resultados positivos no campo de competição não tardaram a aparecer.” (Capinussú, 2002)

Para Sarmento, Pinto & Oliveira (2006), no modelo tradicional do desporto associativo, que apresenta grande dependência de voluntários e vive em eternas dificuldades financeiras, “o lugar de Gestor Desportivo tem sido ocupado pelos dirigentes benévolos, o que coloca uma dúvida difícil de superar: são os dirigentes desportivos gestores desportivos? Em que se diferenciam uns dos outros?”

A dúvida é bem evidente na comunidade acadêmica ligada ao ensino da Gestão Desportiva. Em termos funcionais, Sarmento, Pinto & Oliveira (2006) consideram que não haja grandes diferenças a realçar, sendo a designação de “Gestor Desportivo” apenas a evidenciar de uma formação acadêmica específica e um vínculo laboral estável com remuneração financeira.

Este pensamento diverge de Zouain & Pimenta (2006), pois “as organizações precisam de gestores que estejam preparados a ajudar seus proprietários e/ou dirigentes e sua equipe principal a formular e alcançar suas metas e objetivos”. Isto, estaria além da capacidade de quem, no passado, atuava até com relativo sucesso e por isso se auto-intitulam “conhecedores do negócio”.

“Esquecem-se, no entanto, que os fatos ocorreram num ambiente com menos demanda que o atual. O conhecimento empírico não deixa de ser importante para a consolidação de uma fundamentação teórica, mas “há que se aliar às modernas técnicas de gerenciamento ao conhecimento do ambiente esportivo e as histórias de sucesso no segmento, bem como desenvolver a partir daí as técnicas específicas para o setor”. (Zouain & Pimenta, 2006),

No Brasil o cargo de gestor esportivo recebe variadas denominações – supervisor, superintendente, coordenador, gerente e até diretor remunerado – embora esta última nomenclatura contrarie nossa cultura, onde prevalece a imagem do diretor amador, aquele que trabalha sem receber remuneração.

“Este pouco ou nada produz, representando um simples burocrata, cuja atividade limita-se a dedicar uma ou duas horas diárias ao clube, quando vai lá, e sua atividade principal – advocacia, engenharia, medicina, empresarial, assim o permite, pois ali está o seu sustento e o de sua família. E a grande carência do desporto brasileiro reside neste campo. Técnicos, atletas, médicos, fisioterapeutas já têm sua formação específica. Quanto ao gestor esportivo, sua formação ainda é precária.” (Capinussu, 2005)

Para Bento (1990), qualquer que seja a sua função, por menor ou maior abrangência que ela tenha, o exercício da atividade de gestor desportivo implica o dever da formação: formação inicial e contínua. Por quê?

- Sem formação não poderá chegar a um entendimento lato da sua função, quedando-se por isso em uma realização limitada da mesma e afetando a atividade de direção do desporto no seu conjunto;
- Sem formação não poderá estar a par da evolução contínua em todos os domínios do desporto (científicos, sociais, tecnológicos).

Ele também considera que “ser gestor desportivo é exercer no mundo da emoção que é o desporto, tarefas de direção baseadas na unidade de conhecimento, razão e ação”. Ou seja, a função de direção consiste na organização da interação dos fatores humanos, econômicos, materiais, legais, culturais, sociais e tecnológicos, para obter resultados satisfatórios.

“Os dirigentes são pessoas que devido às suas capacidades, às provas dadas e às qualidades do seu caráter, são escolhidas com a incumbência de dirigirem pessoas ou grupo de pessoas. São organizadores de circunstâncias favoráveis ao desenvolvimento da atividade desportiva, são pessoas com sensatez de entendimento que, com sobriedade e sem alarido e exibicionismo, dirigem a realização de um trabalho sólido de um número maior ou menor de pessoas. ” (Bento, 1990)

2.2.3.2. Perfil e Competências

De acordo com as recomendações do European Observatoire of Sport and Employmentn – EOSE, a formação para atuação no mercado esportivo apresenta grande número de alternativas de profissões relacionadas com a concepção, preparação, ensino, orientação, concretização, promoção e gestão da atividade desportiva, que poderão ser divididas em dois grandes grupos:

- “Grupo das Profissões do Desporto”: conjunto das ocupações relativas a uma atividade desportiva remunerada, como os desportistas profissionais, os árbitros e juizes desportivos profissionais, os animadores desportivos, os instrutores e os treinadores desportivos;
- Grupo das Profissões Relacionadas com o Desporto: profissionais que necessitam de uma formação, mais geral ou mais específica, no campo do desporto. Neste grupo situam-se os professores de educação física, os gestores do desporto, os médicos e fisioterapeutas especializados em desporto, os agentes de marketing desportivo, os técnicos de manutenção de equipamentos desportivos, os promotores de eventos desportivos, os especialistas da indústria ou comercialização de equipamentos, vestuário e calçado desportivo e os agentes de desportistas profissionais.

“Existe uma determinada categoria profissional quando é possível determinar a especialização das tarefas, pelo que a formalização dos comportamentos acontece de uma forma estandardizada. Como tal, podem-se elaborar programas de formação inicial, para, finalmente, todo o sistema ser reconhecido institucionalmente através das mais diversas associações que existem na sociedade”. (Pires, 2005)

A demanda de atuação é diversificada, variando conforme as culturas das organizações e das políticas públicas de cada país ou região. A formação de Gestores Esportivos nas últimas décadas, no Brasil, conforme Bastos (2003) tem sido fruto da exigência dos mercados de atuação e das demandas sociais.

“Essencialmente, ser Gestor Esportivo significa saber trabalhar coordenadamente com as autoridades políticas, saber obter e administrar recursos econômicos, saber criar as condições e ocasiões para as competições de grande repercussão, saber se relacionar com o público, saber utilizar a imprensa e os meios informativos em geral de forma justa e adequada, tendo sempre presente os objetivos pré-determinados e a necessidade da parte técnica.” (Capinussu, 2005)

O profissional capacitado nesta área tem se convertido em uma necessidade em toda organização que queira administrar, gerar e ofertar corretamente seus recursos. Mas, pouco se estuda e conhece sobre o perfil deste gestor, sua formação e campos de atuação.

“Os dirigentes capazes sabem administrar o desporto como negócio. Definem o seu negócio, conhecem o seu mercado e sabem como e onde vendem o seu produto. Para eles, o desporto é um bom produto. E graças a seu estilo empreendedor, o desporto que dirigem tornou-se um produto no qual muitas empresas desejam investir.” (Melo Neto, 1998)

Pelo fato de a atividade do gestor esportivo estar diretamente relacionada ao contato com pessoas, Bento (1990), relaciona algumas competências e qualidades de personalidade indispensáveis ao seu exercício:

- Disponibilidade e capacidade para a comunicação, para a cooperação e a interação com diferentes tipos de pessoas, de organismos e de instituições. O que inclui saber ouvir, escutar, dialogar, alternar formas individuais e coletivas de trabalho;
- Uma forte motivação emocional, resultante de uma profunda ligação anterior ao desporto, de uma crença em suas virtudes e valores humanos;
- Sensibilidade, vontade e capacidade para entusiasmar, motivar e estimular os outros para a alegria na prática e nos resultados da competição desportiva;
- Consciência de responsabilidade, seriedade, autenticidade e disciplina de trabalho;

- Entendimento da essência do desporto, do processo de exercitação de treinamentos e da obtenção de rendimentos desportivos;
- Sem um intenso empenho pessoal não é possível criar condições para a revelação, consolidação e aprofundamento de elevados rendimentos desportivos.

“Este dirigente garante a mídia dos seus eventos, através de contratos de televisionamento. Transforma cada jogo num evento promocional. Cria seleções permanentes. Regionaliza seus torneios e campeonatos. Contrata empresas e profissionais para venderem o seu merchandising e as quotas de patrocínio. Elabora uma estratégia de comunicação – um mix promocional. Os atletas tornam-se estrelas. Os fabricantes de material esportivo lançam campanhas e produtos com os nomes dos atletas. Atua em benefício dos clubes. Estimula a criação de ADC's junto às empresas. Investe e assume riscos. Administra através de prioridades e metas.” (Melo Neto, 1998)

O exercício das atribuições inerentes ao gestor esportivo não deve ficar restrito ao sexo masculino, afirma Capinussu (2005), embora a presença da mulher em determinadas funções executivas ainda seja encarada com reservas.

De acordo com Pfister & Radtke (2007) no ano de 1996, uma conferência apoiada pelo Conselho Britânico de Desportos e pelo Comitê Olímpico Internacional endossou a “Declaração de Brighton”, que propôs implementar a participação e elevar a posição das mulheres no desporto.

A ela seguiu-se a “Chamada para a Ação de Windhoek”. Em 1998, o COI decidiu pressionar os comitês olímpicos nacionais a elevarem a percentagem de mulheres em cargos executivos para 20%, até o ano de 2005.

“Essas iniciativas evidenciam que o domínio dos homens em cargos de liderança é um fenômeno amplo, de longa duração, que tem causas diversas e efeitos profundos”. Apesar das discussões sobre o assunto, ainda não há clareza das razões para a carência de líderes femininas nas organizações esportivas, dentro e fora da comunidade científica do desporto”. (Pfister & Radtke, 2007)

Da mesma forma, Gomes & Mourão (2007) consideram que há considerável ganho de espaço feminino na literatura esportiva e em outras ciências sociais no Brasil, além de afirmarem que se acompanharmos a situação das esportistas brasileiras no início do século XXI verifica-se que elas saem dos campos esportivos e se mantêm, mesmo com algumas dificuldades, atuando na área da gestão em Educação Física.

“Elas estão prontas para ocupar os mais altos cargos gerenciais do desporto de alto rendimento, pois são experientes, autônomas e conhecedoras de toda estrutura administrativa das organizações em que atuam, o que justifica sua permanência e ascensão nesse campo até então de maioria masculina. (...) Estas mulheres estão despontando junto às empresas de marketing esportivo, na promoção de eventos e na criação de projetos sociais esportivos e de lazer. Elas vão progredindo pela meritocracia associada à competência técnica na área de gestão esportiva”. (Gomes & Mourão, 2007)

Para Cardoso¹³ (2010), após a consternação pelo fracasso da equipe brasileira na Copa do Mundo da África do Sul, o país começa a viver um clima de euforia com a expectativa pela realização da Copa do Mundo 2014, “mas até lá, serão necessários planejamento e investimento em diversos setores para atender não só aos atletas e as delegações técnicas, mas os turistas que estarão no país para prestigiar o mundial”.

Ele também considera que em muitos países, a Gestão do Negócio Esportivo já não é novidade, como na Inglaterra, onde diversos clubes estão com ações cotadas em bolsa e “isso mostra a necessidade, da participação progressiva e agressiva do profissional de administração na área esportiva”.

“Para se ter uma idéia, estima-se que os eventos esportivos representem hoje cerca de 60% da economia mundial. De olho nesse mercado, muitas Instituições de Ensino Superior (IES) já começaram a oferecer cursos de pós-graduação em Gestão Esportiva. Esses eventos vão oferecer novas oportunidades, mas as pessoas precisarão se especializar”. (Cardoso, 2010)

¹³ Roberto Carvalho Cardoso é o atual Presidente do Conselho Federação de Administração

Contudo, ele ressalta que para ser um bom administrador no mundo esportivo é preciso aliar os conhecimentos específicos da ciência administrativa com o necessário aprofundamento sobre as intrincadas nuances de atletas, times, patrocinadores e torneios. Além de tudo, também é preciso considerar a importância estratégica de uma comissão técnica e sensibilizar dirigentes esportivos e autoridades afeitas ao setor a valorizarem o trabalho do profissional de administração.

De acordo com Lobato & Vitorino (1997), ao analisarmos o segmento desportivo, encontramos níveis organizacionais e de evolução distintos entre os seus componentes. Enquanto algumas instituições apresentam resultados satisfatórios, outras não conseguem resultados compatíveis com seus objetivos e estas diferenças de resultados são consequência principalmente do aspecto administrativo destas instituições.

“Ao administrador desportivo é imprescindível um conhecimento básico em marketing, promoção de eventos, legislação, direito administrativo e do trabalho, desenvolvimento organizacional, técnicas gerenciais, relações humanas e outros elementos de substancial importância, úteis para que ele possa realizar seu trabalho de forma tranqüila e evidenciar conhecimentos suficientes para resolver os mais complexos problemas surgidos no dia-a-dia de suas atividades.” (Capinussu, 2005)

Um gestor esportivo, seja ele presidente de confederação, federação, clube, ou outras entidades de prática de desporto, deve conhecer alguma coisa das especificidades e técnicas das atividades físicas, vislumbrando a possibilidade de obter resultados satisfatórios e alcançar os objetivos propostos.

No desporto conforme Lobato & Vitorino (1997), encontramos muitas pessoas que no desempenho da função administrativa conduzem o processo baseadas em posicionamentos pessoais, mas raramente encontra-se uma administração profissionalizada. Por isto, muitas vezes as decisões que deveriam ater-se a aspectos técnicos extrapolam para fins de auto-afirmação ou mesmo político-eleitoreiros

“Para assegurar às organizações desportivas o alcance de seus objetivos, pode-se afirmar que somente através do processo administrativo, satisfatoriamente implantado e conduzido isto se tornará possível. E mais, para garantir a manutenção de um índice de satisfação duradoura, a ação administrativa competente será imprescindível, até mesmo porque é ela que deverá determinar os momentos necessários e/ou adequados às transformações e/ou alterações na organização”. (Lobato & Vitorino, 1997)

Para Bento (1990), o Presidente de uma federação, associação ou grande clube terá que possuir competências e capacidades que lhe permitam entender a natureza das tarefas e problemas dos diferentes sujeitos que lhe compete dirigir. Tal dirigente não poderá ser certamente um desconhecedor ou ignorante da coisa desportiva, que nesta caia de pára-quedas ou que para ela seja empurrado por motivações, necessidades e interesses, por “paixões e amores” súbitos, mas estranhos ao desporto.

“Assim, conforme é relevante o estudo dos perfis dos dirigentes esportivos, como fator preponderante na constatação do preparo desses profissionais para enfrentar uma nova etapa administrativa que, se mal conduzida, poderá implicar na saída do mercado de instituições tradicionais”. (Azevêdo, Barros, & Suaiden, 2004)

Para Zouain & Pimente (2006), o profissional da gestão esportiva deve integrar quadro novo no cenário esportivo brasileiro e o caráter de especificidade de suas atribuições faz emergir a necessidade de um perfil profissional diferenciado.

Entretanto, essas necessidades são recentes e portanto as características que deverão definir a especificidade do perfil profissional do gestor esportivo ainda não estão bem definidas diante do quadro real e pragmático da cultura brasileira.

2.2.3.3. Áreas de Atuação

“De fato, o desporto apresenta-se como um setor de intervenção profissional diversificada com enormes potencialidades, não só no âmbito da economia tradicional bem como no da emergente economia social. Em conformidade, o desporto tem vindo a criar um crescente número de oportunidades de emprego com tendência para o crescimento. (Pires & Sarmiento, 2001)

Entre as variadas formas de oportunidades para atuação de gestores esportivos profissionais, em inúmeros tipos de empresas nas quais poderão desempenhar as suas atividades, citamos, por exemplo:

- Empresas Patrocinadoras;
Elo de ligação entre instituições esportivas e patrocinadores em negociações e planeamento da empresa (estratégias, diretrizes e metas).
- Empresas de Marketing Esportivo
Explorar, desenvolver e projetar a imagem de instituições esportivas, negociar contratos publicitários, consultoria de marca e licenciamento, planeamento de marketing e organização de eventos.
- Clube-Empresa:
Organizar Departamento Profissional, participar do processo de compra e venda de atletas e atuar nas negociações salariais.
- Clube Social e Esportivo:
Acompanhar as ações administrativas de planeamento, gestão económico-financeira e comercial com foco principal na satisfação dos associados.
- Federações, Associações e Ligas:
Participar das gestões administrativas, comerciais, económico-financeiras, atuação na promoção e organização de torneios e campeonatos e representa as entidades filiadas.

- Secretarias de Governo:

Participar do processo de crescimento e desenvolvimento do desporto, através da disponibilização de espaços públicos à prática de desportos, atuar na busca de incentivos fiscais para empresas que investem em projetos de subsídios aos desportos menos atraentes a investimentos por parte do mercado, na viabilidade para os usuários de complexos esportivos públicos, e participa na difusão do desporto como lazer.

- Complexos Esportivos:

Ser responsável pelo funcionamento (planejamento, financiamento, manutenção, etc.) de conjunto de instalações desportivas (recreativa, formativa ou especializada) especiais ou não para a realização de espetáculos desportivos.

- Indústria de desporto e lazer:

Participar em análises de tendências de mercado, visando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, atua na negociação de contratos de uso de imagem de atletas, de contratos para permissão de licenciamento da marca do clube visando desenvolvimento de produtos ao consumidor como camisetas, cadernos, bolas, etc.

- Outras Atividades:

Consultoria esportiva a clubes e entidades ligadas ao desporto, leciona matérias em cursos especializados voltados a áreas de administração esportiva, participa no processo de planejamento e execução de obras dos centros de treinamento, atua na gestão econômico-financeira do clube, participa na ampliação e atualização de tecnologia de informação por meio de desenvolvimento e ou operacionalização de sistemas aplicativos além de participar de projetos de racionalização de fluxos e procedimentos.

2.2.4. Instituições Gestoras do Desporto

“Uma coisa parece-nos evidente. Se continuarmos a utilizar as mesmas soluções para os problemas que existem, não podemos esperar obter resultados muito diferentes daqueles que já foram obtidos no passado. Do mesmo modo, quer nos parecer que não são as pessoas que estão há oito, dez, doze dezesseis e mais anos nos vértices estratégicos das organizações desportivas que vão mudar seja o que for, por muito que elas apregoem a necessidade de mudar mentalidades”. (Pires & Sarmiento, 2001)

Para Barros (2010), apesar das mudanças do início do século XX, quando foram fundadas a maioria das principais Entidades de Administração do Desporto (EAD), nacionais e internacionais, pouca coisa foi alterada no sistema de controle do desporto.

A níveis regionais, o autor afirma que a maioria das Federações mantém uma estrutura frágil e limitam-se a desenvolver um calendário “tão previsível e fácil de ser realizado, que em locais como São Paulo a proliferação de Ligas e Associações que administram ‘campeonatos’ já está chegando a raia do incontolável”.

“Muitas destas ligas e associações são criadas por ex-árbitros das modalidades que insatisfeitos com as políticas de suas Federações e com a impossibilidade de criar uma oposição respeitada e concorrer de forma democrática nas eleições das mesmas, criam Associações e Ligas paralelas. Algumas delas com o simples intuito de criar mercado para árbitros, formar novos árbitros para atuar exclusivamente nestes mercados paralelos, atendendo a uma fatia de mercado que necessita do serviço por preços populares e não condizentes com as taxas consideradas razoáveis para quem exerce esta função”. (Barros, 2010)

Ele também considera que além disso, o papel dos clubes esportivos para a sociedade está distorcido, haja visto que a maioria destes clubes recebe incentivos fiscais (não paga Imposto Predial, por exemplo) e mesmo assim não aceita incluir nas suas equipes esportivas os famosos "sócios militantes".

Pela Legislação vigente no Brasil, uma entidade desportiva é toda pessoa jurídica de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregada de coordenar, administrar, normalizar, apoiar a prática do desporto bem como aquelas incumbidas da Justiça Desportiva. Segundo o decreto nº 2.574 de 29/04/1998, são especialmente:

- I - o COB;
- II - o Comitê Paraolímpico Brasileiro;
- III - as entidades nacionais de administração do desporto (Confederações);
- IV - as entidades regionais de administração do desporto (Federações);
- V - as ligas regionais e nacionais; e
- VI - as entidades de prática desportiva filiadas ou não àquelas referidas nos itens anteriores.

Estas entidades se congregam no que se denomina Sistema Nacional do Desporto, que tem por finalidade promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento

Na realidade, a questão chave em relação a uma Federação estadual de determinada modalidade esportiva é que não podemos dizer que seja uma organização capitalista do desporto, considerando-se que também as Confederações (Nacionais) e até as Federações Internacionais são entidades sem fins lucrativos.

Para Proni (1998), a convivência de uma administração em moldes empresariais com uma configuração institucional “amadora”, no interior da mesma organização, gera tensões políticas (entre clubes e federações) e impõe limites à acumulação de capital (se entendemos o desporto-espetáculo como uma “indústria”).

2.2.4.1. Crise de Identidade das Entidades Esportivas

“A bola que rola e movimenta o milionário planeta dos negócios no desporto não é de couro nem de borracha. O componente principal é o dólar. Muitos bilhões de dólares. Ao contrário das redondas feitas para queimar a grama, receber cortadas violentas ou quicar nas quadras, essa esfera verde ganha corpo a cada giro. Cresce de forma vertiginosa e surpreende até os especialistas do setor, com seu potencial espantoso de crescimento nos primeiros anos e décadas do próximo século”. (Ribeiro Júnior, Ferreira, & Casagrande, 2006)

Para Cardia (2006), existe uma relação de interdependência entre os desportos profissionais e os grandes patrocinadores e. essa relação tende a crescer nos próximos anos. O patrocinador esportivo e o anunciante buscam resultados e para perseguir esse resultado, a mídia é o caminho natural, ou seja, se não houver impacto, audiência, canais e público sintonizado no evento não há porque investir no desporto.

Este é um contexto que representa verdadeira encruzilhada para muitos gestores esportivos, pois ao exigir profissionalização das instituições esportivas gera uma grande dúvida: qual o melhor caminho para cada tipo de instituição?

Soriano (2010), cita que quando estavam em preparação para as eleições para a Presidência do FC Barcelona, em 2003, o grupo do qual ele participava fez uma reflexão sobre o que esperavam os sócios da candidatura vencedora, que necessidades deveriam satisfazer os novos dirigentes do clube. Em resumo, concluíram que:

- a) Ganhar: que fosse criada uma equipe vencedora, que jogasse bem e ganhasse, que desse ao público motivos para sonhar;
- b) Que o clube, os sócios e, por extensão, os catalães estivessem bem representados, que dessem boa imagem.

Mas para isto o clube deveria ser dirigido com excelência, com objetivo de obter as receitas necessárias para formar equipes competitivas e montar uma organização modelo em todos os sentidos.

Eles também concluíram que o crescimento da indústria do futebol, “abria-se um brecha entre os clubes que se transformam em provedores de entretenimento, com marcas de alcance global, e os outros clubes, que ficam circunscritos a mercados mais locais”.

“Os primeiros poderão continuar a crescer, contratando os melhores jogadores, ganhando campeonatos e obtendo mais receitas, que lhe permitirão, novamente, contratar os melhores para voltar a vencer. É o que chamamos de círculo virtuoso. Por outro lado, os clubes que não consigam seguir este ritmo terão muito menos possibilidade de ganhar e deverão competir mercados menores” (Soriano, 2010)

Este é um dilema também muitas vezes vivido pelas federações desportivas, quando percebem que o sucesso no futuro está relacionado com modernos modelos de gestão.

Para Proni (1998b), o segredo da NBA foi implementar o mesmo modelo que vinha dando resultado na NFL (a Liga Nacional de Futebol) e transformar o seu campeonato em um evento que prima pelo cumprimento dos horários dos jogos, pelo entretenimento dos torcedores e por uma atenção especial para a imprensa.

Desde então, os valores das bilheterias dos ginásios, dos contratos com a televisão, da venda de produtos e dos salários dos jogadores têm se multiplicado. Ou seja, às mudanças que se processaram no seu comando e à adoção de um modelo de organização empresarial aplicada ao desporto definiram a nova a imagem profissional e o enriquecimento da NBA.

3. Instrumentos Essenciais na Gestão Esportiva

Nos anos 70, grandes empresas multinacionais, como a Coca-Cola e a Philips Morris, começaram a adotar estratégias globais de marketing e encontraram nos eventos esportivos internacionais uma forma de alcançar um número enorme de mercados consumidores. A transmissão da Copa do Mundo e da Fórmula 1, ao vivo, para dezenas de países facilitaram a utilização do desporto como veículo de propaganda e merchandising por grandes empresas.

Enquanto isto, alguns fabricantes de artigos e materiais esportivos passaram a interferir nas formas de gestão do desporto, através de suas políticas de marketing e de patrocínio de atletas.

De acordo com Proni (1998b), devido a expansão do público televisivo e do crescente interesse de patrocinadores, várias modalidades esportivas tornaram-se bastante assediadas, levando equipes a criarem departamentos especializados e as próprias federações ou ligas a adotarem planos plurianuais de marketing para valorizar o espetáculo e melhorar as condições de comercialização do seu produto.

Como uma das atividades econômicas que mais crescem nos mercados globalizados, o desporto enquanto negócio tem atraído a associação de grandes corporações empresariais mas esta nova relação requer modernos métodos de gestão esportiva, por isto o atual gestor esportivo precisa dominar com bastante propriedade a utilização de pelo menos três instrumentos essenciais de suporte ao seu trabalho: o planejamento, o marketing e o patrocínio.

Cada um deles tem sido objeto de inúmeras produções acadêmicas, mas por não serem especificamente o objeto principal do nosso estudo, aqui serão abordados de forma superficial, pelo menos como registro do reconhecimento das suas importâncias.

3.1. Planejamento

Para Teixeira (2005), se de alguma forma uma empresa é sinônimo “de conjunto de ações para atingir determinados resultados, com algum grau de risco na sua obtenção, torna-se necessário a elaboração de planos para reduzir os riscos”, ou como prefere Drucker (2002) “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes”.

O planejamento consiste em determinar, antecipadamente, o que deve ser feito para que se consigam os objetivos pretendidos, e como fazê-lo. Ele começa com a definição do objetivo fundamental que se pretende atingir, apresentado de uma forma genérica e sintética, ou seja, da sua Missão.

“A missão consiste na definição dos fins estratégicos gerais. É o enunciado dos propósitos gerais e permanentes (contínuos) que expressam as intenções fundamentais da gestão global (de nível superior) da empresa, proporcionando orientações para o seu desenvolvimento futuro.” (Teixeira, 2005)

Se a Missão é expressa genericamente como guia de orientação para as pessoas que trabalham na empresa, a definição de objetivos deve ser feita de forma bem explícita, apresentando características importantes como hierarquia (em termos de prioridade), consistência (harmoniosos entre si), mensurabilidade (grandezas valoráveis), cronologia (definição de período) e factibilidade (real possibilidade de alcance).

“Não é novidade alguma afirmar que muitas das organizações desportivas, públicas e privadas, que conheço, em que trabalhei ou com as quais mantive relações profissionais, não sabem quais são os seus objetivos, nem as suas linhas de atuação: não os conhecem porque não os têm. Serviços municipais de desportos, federações e clubes confundem seus objetivos com tarefas diárias ou habituais: abrir as piscinas, manter o funcionamento dos ginásios desportivos municipais, organizar as competições de todos os anos, preparar a seleção regional para o campeonato, etc. Porém, além dessas tarefas habituais, existe algo mais? Em muitos casos, todo sabemos que não. (Roche, 2002)

Em uma organização esportiva a definição de objetivos apresenta uma complexidade maior em função do componente emocional sempre muito influente e de difícil controle. Como ressalta Soriano (2010), “no futebol há uma diferença fundamental quando comparado a outras formas de entretenimento, pois os torcedores querem mais vencer do que se divertir”.

Em outras palavras, o que é mais importante: resultados esportivos (títulos) ou lucro financeiro? Haverá sentido em obter resultados econômicos excelentes, mas sem vitórias e títulos importantes?

O planejamento apresenta características diferentes conforme o nível de gestão, pois pelas próprias características do ambiente elas também são diferentes para os gestores de topo em relação aos dos níveis intermediários.

O ambiente geral exerce mais impacto sobre os gestores de topo, caracterizado por um maior grau de incerteza (evolução política, social, econômica e tecnológica) e até impossibilidade de controle, diferente do que acontece com os gestores intermediários ou da base, em que o condicionamento é o ambiente mais próximo (clientes, fornecedores, concorrência, associações de trabalhadores, etc.). Em função disto o planejamento pode ser considerado em três níveis:

- Estratégico: Em nível institucional (superior), com avaliação de oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos;
- Tático: Em nível intermediário, como desdobramento do plano estratégico ao nível departamental;
- Operacional: Em nível prático, das tarefas, como desdobramento dos planos táticos.

Pelas características do nosso estudo, mais diretamente relacionado aos Presidentes de Federação (Nível Institucional), concentramos a atenção no Planejamento Estratégico.

3.1.1. Estratégia e Planejamento

De acordo com autores como Pereira (1997), Maximiano (2000) e Carmo (2009), a palavra estratégia vem do grego *strategos* e está intimamente relacionada com a questão militar, pois significa um general em comando de um exército, ou seja, “a arte do general”.

O conceito de estratégia, antes associado à arte militar, foi incorporado na área de negócios por Sócrates, ao designar um militar grego para provar a semelhança do uso tanto na esfera militar como na esfera dos negócios.

Mas foi a partir da “Teoria dos Jogos” de Von Neuman e Morgenstern, que aconteceu a associação de estratégia com o meio empresarial, pois ela “proporciona uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, não dependendo se na guerra, na política ou em negócios.”

A estratégia pode ser definida como o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, ao mesmo tempo em que se percebe a existência de vários conceitos e interpretações sobre o que é ser estratégico, “associados ao conceito de escolha de rumo, um caminho, aonde se quer chegar, relacionando-se direta ou indiretamente a noções de planejamento”.

“O planejamento é um processo inseparável da direção. Evidentemente, não é o único fator que determina a natureza de um cargo de direção. Porém, certamente, é o primeiro e um dos mais importantes. Se existe um elemento-chave na direção das organizações, este é, sem dúvida, o planejamento. Quer dizer, a análise no ambiente, a previsão, a fixação de objetivos, a escolha de estratégias, a seleção de projetos e programas. O planejamento, e especialmente o planejamento estratégico, faz parte do trabalho diário de quem exerce o cargo de direção”. (Roche, 2002)

3.1.2. Planejamento e Gestão Esportiva

O desenvolvimento do desporto acontece através de entidades e organizações desportivas e classificar estas entidades desportivas não é fácil, porém, Roche (2002), propõe que podemos dividi-las em quatro grandes grupos:

- Organizações desportivas públicas:
Unidades administrativas, as entidades, os órgãos ou as sociedades criadas pelas administrações públicas para desenvolver políticas públicas do desporto e de construção e gestão de complexos desportivos.
- Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos:
 - De primeiro grau: pessoas físicas que se associam para criar uma entidade com personalidade jurídica própria, cuja finalidade é a prática ou a promoção da atividade desportiva;
 - De segundo grau: associações que se unem a uma nova entidade, com finalidade de desenvolver programas desportivos.
- Empresas de serviços desportivos:
Uma consequência da mudança de mentalidade da sociedade quanto à prática desportiva, em função da mercantilização e comercialização tanto da prática desportiva como elemento de consumo como do espetáculo desportivo, regidas pelos princípios de gestão e mercado, próprios da empresa privada.
- Sociedades anónimas desportivas:
Cubos profissionais que estão entre a entidade mercantil pura e o clube desportivo tradicional. Analisando sob aponto de vista jurídico, são sociedades comerciais mas na prática são entidades especiais.

Todas procuram satisfazer necessidades: em oferta de atividade, organização de competições, realização de espetáculos, ou na construção e manutenção de complexos desportivos. Os recursos são limitados e as necessidades, como sempre ocorre, são maiores por isto a satisfação das necessidades exige o estabelecimento de prioridades.

No âmbito das experiências de planejamento nas organizações desportivas Roche (2002), cita que na Espanha ocupa um lugar significativo o que se denomina "Plano Estratégico Federativo", que surge, segundo mencionado na introdução de seu documento-base, como consequência da implantação do planejamento estratégico no Conselho Superior de Desportos que:

“... representa uma inversão importante na cultura administrativa de nossa organização, que tem inevitáveis repercussões no âmbito desportivo privado. Mais ainda se levamos em conta que grande número de Federações financiam com dinheiro público a maior parte de seus programas de atividades.”

Segundo o autor o “Plano Estratégico Federativo” estabelece três fases: diagnóstico, planejamento e orçamento, avaliação e controle. Sua elaboração e aplicação às Federações desportivas espanholas (e teremos que esperar vários anos para constatar) pode representar um avanço tanto na melhoria da gestão como na introdução da cultura do planejamento.

Carvalho (2010) faz menção da política do Governo da Catalunha para melhorar a qualidade das práticas desportivas, através de um “Certificação de Qualidade de Gestão”.

Ela relata que os requisitos básicos para as Federações obterem a Certificação não são complexos, incluindo a implementação de mecanismos que permitam a melhoria contínua da gestão da organização, o estabelecimento de resultados mensuráveis com base em dados objetivos e dispor de um plano de futuro inovador e liderado pela respectiva direção da Federação.

“Os requisitos básicos para as Federações obterem a Certificação não são complexos, incluindo a implementação de mecanismos que permitam a melhoria contínua da gestão da organização, o estabelecimento de resultados mensuráveis com base em dados objetivos e dispor de um plano de futuro inovador e liderado pela respectiva direção da Federação”. (Carvalho, 2010)

3.2. Marketing



Figura 26. Marketing no Paraíso

Há quem considere que o marketing esteve presente na vida do Homem desde os tempos do Paraíso, quando a Serpente identificou um desejo de Eva e a induziu a consumir o “fruto proibido”.

Mas para Reinert, Quadros & Kielwagen (2006), o marketing surgiu no início do século XIX, quando a economia de mercado se espalhava pelo mundo ocidental como um sistema capaz de alterar as relações econômicas na sociedade, revolucionar a economia dos Estados Unidos e afetar o mundo.

Segundo Carneiro (2008), Marketing é uma expressão anglo-saxônica, que vem do inglês e deriva do latim *mercātus* (mercado) e em português pode significar mercadologia, comercialização ou ação de mercado. Para o autor “há uma visão muito distorcida sobre o que é marketing, sendo comuns referências depreciativas, como se o marketing fosse uma ferramenta para ludibriar as pessoas, mascarando um defeito de um produto, ajudando a eleger um candidato ruim ou induzindo o consumidor na compra de um bem qualquer.

Na opinião de Kotler (1998), marketing é o processo social pelo qual pessoas e grupos obtêm o que precisam e desejam com criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros.

O estudo e criação de produtos, a localização e distribuição aos consumidores (física ou virtualmente, através da internet), o treinamento para atendimento, a definição do preço de venda, além de atividades ligadas à área de pesquisa e planejamento estratégico, sustentam essa definição. Ele considera que existem orientações características sob as quais as empresas e profissionais administram sua atividade, englobando a orientação para o marketing, a produção, o produto e a venda, com ressalva para o grande contraste existente entre os conceitos de venda e de marketing.

Quanto às vendas, destaca Kotler (1998), os consumidores somente comprarão um produto se forem estimulados a este fim. A partir disto, o vendedor tentará fazer com que o consumidor compre seu produto, às vezes, sem se preocupar com a futura satisfação de seus clientes.

Os elementos, funções, princípios e teorias de marketing, segundo Pitts e Stotlar (2002), desenvolveram-se por meio do estudo de muitos fatores, como a expansão da produção industrial. A invenção de novos produtos, o estudo do comportamento humano (Sociologia e Psicologia), estudos populacionais, sobre educação e renda e de novos e diversos mercados. Como reação a estes e outros fatores, desenvolveu-se uma economia movida pelo mercado, onde as empresas prestavam cada vez mais atenção aos consumidores, estudando suas necessidades e desejos.

O marketing é mais do que apenas uma atividade empresarial, em que os negócios existem em variados ambientes políticos, sociais e econômicos, os quais estão sempre oferecendo oportunidades e ameaças. O profissional de marketing deve ser capaz de reconhecer e analisar tais ambientes, determinando seus efeitos sobre seu negócio e tomando decisões estratégicas, que garantirão o sucesso do negócio.

“A empresa tem que descobrir o que o consumidor quer e fornecer o produto. Embora pareça uma regra fácil de seguir, existem muitas funções a executar e às quais dedicar análise crítica e administração adequada a fim de se tomarem decisões de marketing bem-sucedidas. O profissional de marketing pode até descobrir o que o consumidor quer hoje, mas amanhã tudo já pode ter mudado!” (Pitts & Stotlar, 2002)

O aumento da concorrência fez o campo de atuação do marketing incluir funções como serviços de atendimento ao cliente e comunicação com o consumidor. Assim, cabe a equipe de marketing decidir sobre programação visual e embalagem, preço, relações públicas e pesquisa de desenvolvimento de produtos novos.

3.2.1. Evolução do Marketing Esportivo

“A bola que rola e movimenta o milionário planeta dos negócios no desporto não é de couro nem de borracha. O componente principal é o dólar. Muitos bilhões de dólares. Ao contrário das redondas feitas para queimar a grama, receber cortadas violentas ou quicar nas quadras, essa esfera verde ganha corpo a cada giro. Cresce de forma vertiginosa e surpreende até os especialistas do setor, com seu potencial espantoso de crescimento nos primeiros anos e décadas do próximo século”. (Ribeiro Júnior, Ferreira, & Casagrande, 2006)

Segundo Melo Neto (1995), o marketing esportivo é apontado como forma de mídia alternativa, capaz de promover uma marca junto ao seu público-alvo, causando retorno em publicidade, imagem e vendas.

Para Pozzi (1998), uma das vantagens do marketing esportivo como mídia está no fato de que a maior parte das mensagens, durante a transmissão de um evento, chega a um telespectador cativo, em um momento de relaxamento e, portanto, mais receptivo a essas mensagens, ao mesmo tempo em que evita os intervalos comerciais e a provável troca de canal pelo telespectador.

Como ocorre com qualquer outro produto, Takatu (2009) considera que o desporto também é consumido sob diversas formas, seja pela compra de um ingresso ao jogo no estádio, na busca de informações do time favorito na Internet, na assinatura paga de TV para acompanhar os jogos, na compra da camiseta do time, da revista especializada ou do tênis de prática esportiva.

“O grande público lota as arquibancadas da arena, que acolhe milhares de pessoas que aguardam o início da competição enquanto consomem lanches e refrescos. A programação pode ser adquirida junto aos vendedores ambulantes do lado de fora da magistral construção idealizada para oferecer o máximo de conforto aos espectadores. A euforia toma conta da multidão que grita o nome de suas equipes e ídolos favoritos. Essa narrativa pode ser de um grande estádio de futebol em qualquer lugar do mundo globalizado do século XXI, mas também pode ser um registro histórico dos jogos gladiatórios e corridas promovidas pelo Império Romano entre os anos II A.C e V D.C. (Oliveira, 2007)

Ao contrário do que se imagina, Oliveira (2007) considera que a política do “pão e circo” não era subsidiada inteiramente pelo estado. “O sistema de entretenimento romano era extremamente complexo e envolvia uma grande cadeia econômica geradora de negócios em todos os rincões do império”.

Neste cenário, é possível perceber semelhanças entre o entretenimento romano para as massas e os grandes eventos esportivos da atualidade. O capitalismo surgiu no século XIX da era moderna, mas alguns conceitos do marketing esportivo têm suas origens no tempo do império romano.

Esta maneira de entender a origem do marketing esportivo é compartilhada por Mullin, Hardy & Sunton (2004), para quem “de fato o marketing esportivo tem uma longa história, remontando aos promotores de espetáculos da Grécia e de Roma antigas”.

O termo “marketing esportivo”, de acordo com Contursi (1996), foi utilizado pela primeira vez em 1978, pela Advertising Age, para descrever as atividades inerentes ao trabalho de marketing que cada vez mais utilizava o desporto como veículo promocional. Ele considera que as empresas costumam envolver-se com o desporto através de ações para levar suas mensagens à um público que tem potencial para apreciar determinadas práticas esportivas, quanto para consumir marcas, bens ou serviços relacionados.

Para Reinert, Quadros & Kielwagen (2006), as restrições à publicidade do cigarro e da bebida impostas pelos Estados Unidos e parte dos países da Europa impulsionaram o marketing esportivo na primeira metade do século vinte. Por exemplo, no início da década de 1930, com o tradicional Grande Prêmio Ascot realizado na Inglaterra, quando o produto era o cigarro e o desporto o turfe. O fabricante utilizou o nome Ascot no seu produto final e imprimiu a silhueta de um cavalo de corrida na embalagem.

Porém, autores como Pitts e Stotlar (2002), asseguram que as atividades de marketing esportivo já existiam antes de 1880, nas corridas de cavalos, pedestrianismo, boxe, bilhar, beisebol e uma variedade de equipamentos esportivos, nas quais os empresários do desporto copiavam técnicas bem-sucedidas na venda de produtos ou serviços não-esportivos, recorrendo a algumas formatações de marketing modernas, mas sem planejamento adequado entre elas.

Eles consideram que a história do marketing esportivo é uma história tanto de continuidade quanto de mudanças ao longo do tempo. A parte da continuidade envolve a associação das oportunidades e ameaças macro às reações micro. As empresas enfrentaram forças externas e desenvolveram respostas internas numa tentativa de ganhar vantagem competitiva.

“O desenvolvimento do marketing esportivo foi influenciado por mudanças no tamanho do mercado, na taxa de crescimento do mercado, na rentabilidade industrial, na política governamental, na disponibilidade de recursos, na mudança tecnológica, nas economias de escopo e de escala, nas preferências do consumidor e na economia nacional. As respostas das empresas a tais forças externas, a manipulação de · produto, ponto, preço e promoção, também influíram no desenvolvimento do marketing esportivo”. (Pitts & Stotlar, 2002)

Seu sucesso ou fracasso dependia de sua capacidade de entender as forças externas e usar os recursos para reagir com eficácia. O que mudou com o tempo foi a natureza, a extensão e o poder tanto das forças externas quanto dos recursos internos com os quais as empresas reagiam.

“No decorrer do século XIX, os primórdios de uma indústria do lazer e do entretenimento gestam-se no âmbito de uma sociedade que valoriza e se estrutura a partir das idéias de consumo e espetáculo. Nesse contexto, o desporto ocupa um lugar de destaque, articulado com todas as dimensões que impregnam a construção do ideário da modernidade. A prática esportiva vai estabelecer relacionamentos com a nova conformação das propagandas, a configuração da publicidade em seu sentido moderno”. (Melo, 2008)

No futebol houve dificuldades iniciais em relação ao marketing esportivo, pois a FIFA não permitia publicidade nas camisas das equipes e o pioneirismo ficou por conta da Stock, fábrica de bebidas que resolveu divulgar sua marca nos estádios italianos.

Quase simultaneamente, algumas empresas adotaram estratégias alternativas para burlarem as restrições da FIFA, como transformarem seus nomes em marca de material esportivo e estampá-los nas camisas dos jogadores adquirirem times para alterar a denominação do clube, como na Alemanha, onde laboratório Bayer passou a divulgar sua marca depois de comprar os times Leverkusen e Uerdigen. Na Holanda, a mesma estratégia foi adotada pela Philips, que incorporou seu nome ao União Esportiva.

No Rio de Janeiro do século XIX, segundo Melo (2008), podemos identificar no Brasil os primórdios desse relacionamento. Na transição para o século XX percebe-se o acirrar de uma relação que de alguma forma já existia com o turfe, desporto a pioneiramente se estruturar em terras nacionais: a inserção da prática esportiva em propagandas de diversos produtos. Diversas companhias ampliavam as iniciativas de ligação de seu nome e/ou de seus produtos às diferentes modalidades esportivas.

Nos anos 1950, durante o governo de Juscelino Kubitschek, segundo Afif (2000), ocorreram as primeiras iniciativas brasileiras de associar o marketing ao desporto, período em que o marketing moderno teve grande avanço no Brasil. A política, de “50 anos em 5” levou diversas organizações, tanto nacionais como internacionais, a atuar no país.

As grandes empresas de origem estrangeira traziam para o país as mesmas marcas que comercializavam em outros países e limitavam-se a produzir artigos padronizados. A ênfase estava nas vendas, mas empresas-líder já utilizavam estratégias de marketing como as pesquisas, a propaganda e promoções de venda.

A adequada utilização das ferramentas disponibilizadas pelo marketing esportivo proporcionou o que Proni (2008), considera uma autêntica reinvenção dos Jogos Olímpicos. Atualmente, o COI é uma instituição financeiramente muito sólida, que movimenta bilhões de dólares a cada Olimpíada, arrecadados através da comercialização de direitos de transmissão e de cotas de patrocínio.

Mas nem sempre foi assim. Nas primeiras edições dos Jogos Olímpicos, o marketing desempenhava um papel quase insignificante, embora o programa impresso do evento trouxesse mensagens de publicidade de algumas empresas, mas os recursos levantados por meio de propaganda eram muito limitados e as possibilidades de exploração comercial eram muito restritas.

Nos Jogos Olímpicos de Amsterdã 1928 aconteceu a primeira participação da Coca-Cola como patrocinadora oficial do evento, evidenciando o entendimento no qual o desporto já era visto como um veículo de divulgação de produtos e que a necessidade de financiar os gastos exigia a busca de alternativas.

Nesse aspecto, os Jogos de Los Angeles 1932 foram pioneiros, com um projeto de marketing, que cobriu o custeio dos Jogos e os organizadores ainda auferiram lucro de aproximadamente US\$ 1 milhão. Para Proni (1998a), a iniciativa mais original, na controversa proposta de organizar uma Olimpíada com suporte comercial, foi a criação da Vila Olímpica, que depois foi vendida para ser remodelada por grupos hoteleiros e imobiliários.

Nos Jogos Olímpicos de Roma 1960, ainda conforme Proni (1998a), começou a era do marketing e da televisão, quando telespectadores em 18 países da Europa assistiram competições em tempo real e a transmissão chegava também nos Estados Unidos, Canadá e Japão, embora com algumas horas de atraso e os direitos de transmissão renderam cerca de US\$ 1 milhão, enquanto a lista de fornecedores e patrocinadores apresentava 46 empresas.

Em 1980, o espanhol Juan Antonio Samaranch assumiu a presidência do COI, mas apesar da evidente presença do marketing olímpico, não havia indícios de que as Olimpíadas acabariam por se tornar um megaevento empresarial e totalmente inserido numa economia globalizada.

Os Jogos de Los Angeles 1984 demonstraram que o maior e mais caro evento esportivo do mundo podia ser organizado pela iniciativa privada, ser financiado por um *pool* de patrocinadores oficiais e por redes de televisão, explorar a comercialização e o licenciamento de uma gama de produtos, tornando-se um empreendimento lucrativo.

O sucesso foi devido à participação das empresas de televisão: os direitos de transmissão renderam US\$ 315 milhões. Entre as principais inovações em termos de marketing olímpico, pode-se mencionar a separação dos patrocinadores em três categorias: “patrocinadores oficiais” (34), “fornecedores oficiais” (64) e empresas “licenciadas” (65).

Morgan & Summers (2008), interpretam que realmente os Jogos de Los Angeles 1984 marcaram o início da tendência do marketing esportivo de modo mais formal, “transformando o atletismo em um negócio patrocinado e empregando conceitos de definição de preços, esforços de merchandising e mesmo modificações de produtos com base no mercado”. A partir de então, o desporto emerge a cada dia como um negócio de cifras multimilionárias, ídolos com salários fabulosos, interesse popular crescente provocando a construção de novas instalações e envolvimento midiático nunca antes imaginável.

Conforme Morgan & Summer (2008), o uso do desporto nos esforços de marketing das empresas é chamado de “marketing esportivo”. Uma tomada de decisão para incorporar o desporto como veículo na estratégia de marketing da empresa, “de forma que conquiste atenção, desenvolva uma marca ou imagem corporativa específica ou comunique benefícios do produto ou serviço a um certo grupo-alvo”.

“Por outro lado, o marketing esportivo é apenas um elemento do processo de administração do desporto. Assim como a administração de uma empresa, a exemplo da Coca-Cola, envolve elementos como formação do quadro de funcionários, produção, contabilidade e marketing, o mesmo ocorre com a administração de um clube ou associação esportiva, não importando o seu tamanho ou perfil. As atividades de marketing são usadas para ajudar os órgãos esportivos a atingir suas metas e seus objetivos corporativos e a se comunicar com seus diversos públicos.” (Morgan & Summer, 2008)

Com a crescente importância do marketing esportivo, os dirigentes do COI buscaram uma compatibilização para a manutenção da imagem socialmente construída do Olimpismo e revisaram a Carta Olímpica⁹, em 1991. O então presidente do COI, Juan Samaranch, considerava que as mudanças introduzidas ao longo das suas gestões foram consequência dos enormes custos de realização do evento e do desejo de não excluir a participação de ídolos do desporto.

Nesse sentido, a comercialização das Olimpíadas e a profissionalização dos atletas foram mudanças inevitáveis e incontestáveis. E o grande sucesso dos Jogos Olímpicos de Barcelona 1992, em vários aspectos e sob diferentes critérios, legitimou estas mudanças.

Como todo segmento novo no mercado, afirma Cocco (2008) o marketing esportivo carece de profissionais competentes. Em compensação, ele afirma que “palestrantes e curiosos temos aos borbotões. Gente sem nenhuma experiência de realização. Apenas leitores de livros, de planos elaborados no exterior e de artigos na imprensa. São colecionadores de números e estatísticas garimpados aqui e acolá”.

“Por circunstâncias, tornam-se conhecidos e reconhecidos como experts e realizadores. Homens de Marketing Esportivo. E passam a enganar o incauto e despreparado mercado. E a prejudicar a imagem do verdadeiro Marketing Esportivo. Vendem o que não têm a mínima noção de como entregar. E, via de regra, não entregam. Transferem para o Marketing Esportivo a triste imagem de incompetência do administrador esportivo brasileiro”. (Cocco, 2008)

O aproveitamento das oportunidades de marketing geradas pelos eventos internacionais no Brasil, conforme Cocco (2008), dependerá da capacidade de profissionais de marketing esportivo nos segmentos de mercado: em turismo - e toda a sua cadeia -, em propaganda, em promoções, em estádios, arenas, quadras, pistas, atendimento ao público, imprensa, comunicação, televisão, transportes, medicina, enfim, funções que requerem profissionais à altura.

A indústria esportiva moderna evoluiu não apenas para grandes eventos esportivos internacionais, mas englobando todos os desportos em todos os níveis, incluindo os comunitário e o escolar, inclusive provocando o investimento em milhões dólares dos governos de diversos países no desenvolvimento do desporto por motivos econômicos (melhoria da saúde), sociais (melhoria na identidade nacional) e nacionalistas.

Para Pitts e Stotlar (2002) o marketing esportivo consiste em dois conceitos inter-relacionados. No primeiro, o marketing esportivo interpretado a nível macro, ao analisar as forças externas que afetam a indústria como um todo na tentativa de ganhar vantagem competitiva. No segundo conceito o marketing esportivo definido a nível micro, incluindo uma série de atividades realizadas pela empresa com o fim de conquistar e manter clientes.

O marketing esportivo, segundo Melo Neto (2003), demonstra ter um eficiente retorno para as organizações e é fundamental o estudo desta ferramenta e sua evolução, salientando que estudos mais recentes e novas tendências encontram-se na literatura americana, enquanto no Brasil ainda há escassez de estudos nesta área.

“Marketing esportivo é uma das estratégias que utilizam o desporto para atingir suas metas. Os tipos de ações existentes são vários e constituem-se em agentes deste as empresas que investem em busca de algum retorno, as agências promotoras de eventos esportivos, as organizações de marketing esportivo, os clubes, as federações esportivas e os atletas.” (Afif, 2000)

O marketing esportivo é um novo campo de estudo e ainda não envolve um corpo de conhecimento substancial quando comparado a muitos outros campos. O marketing esportivo é muito recente quando comparado a campos de estudo como Direito, Educação, Administração, Medicina ou Marketing.

Os acadêmicos ainda não chegaram a um acordo quanto à definição de marketing esportivo. Alguns acreditam que a atividade envolve apenas a venda de eventos esportivos. Outros adotam uma abordagem mais ampla e acreditam que marketing esportivo é a aplicação dos princípios de marketing a qualquer produto (bens, serviços, pessoas, lugares e idéias) da indústria do desporto.

As empresas e marcas aproveitam a imagem de atletas ou equipes, conforme Afif (2000), gerando resultados positivos. Os profissionais de marketing precisam de criatividade para se sobressair à publicidade tradicional, inovando, “pois se pode atingir o consumidor (espectador) em seu momento de lazer, quando está aberto à mensagem da empresa e seus produtos”.

“A falta de incentivos fiscais para que as empresas rumem ao desporto é um grande empecilho. Isto, aliado ao amadorismo de atletas e dirigentes esportivos, transforma o fomento ao desporto quase nulo”. (Sousa, Mattos, & Sousa, 2005)

Para Campomar (1992), o marketing esportivo é um campo de atividades com características próprias, porém as relações existentes costumam envolver, sob um mesmo rótulo, duas classes de interação que ele denomina como o “marketing do desporto” e o “desporto no marketing”.

Segundo o autor, a primeira abrange o uso das técnicas de marketing aplicadas à promoção de uma modalidade esportiva, como oferta de um serviço de lazer. A segunda representa um modo de relacionamento em que o desporto é integrado às atividades de uma empresa de bens ou serviços, sendo utilizado como uma adequação dos elementos e seu mix de promoção aos objetivos de comunicação e mercado determinados e estabelecidos.

“A atuação do marketing esportivo ocorre de duas formas: a primeira é através do marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma forma, se relacionam com o desporto (campanha sócio-torcedor do São Paulo F.C., venda de camisas oficiais dos times de futebol, etc.). A segunda consiste numa estratégia que emprega o desporto como meio de divulgar produtos sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (promoções do tipo mamífero Parmalat com a presença de Ronaldinho) concursos mini-craques Coca-Cola, comerciais da Pepsi com Denílson e Guga e publicidade estática nos estádios”. (Afif, 2000)

O marketing esportivo pode ser analisado sob dois ângulos distintos, conforme comenta Melo Neto (2006): o marketing das entidades esportivas e o marketing das empresas que usam o desporto em suas estratégias, com o que concorda Afif (2000), quando afirma que existir esta diferenciação de ações no âmbito das entidades esportivas e das empresas definindo-as respectivamente, Marketing no Desporto e Marketing Esportivo.

Para Pozzi (1998), o marketing esportivo também pode assumir duas vertentes principais: (i) o marketing de produtos e serviços voltados aos consumidores que, de alguma forma, se relacionam com o desporto, como as camisas oficiais do time e (ii) uma estratégia que emprega o desporto como meio de divulgar produtos, sem que estes tenham ligação com atividades esportivas (patrocinadores em geral).

“A expressão marketing esportivo pode ser usada para descrever tanto as atividades de marketing dos desportos (esforços por parte dos dirigentes de clube, ligas e associações esportivas ou o próprio atleta em atender às necessidades de desejos dos seus consumidores) como do Marketing através do desporto (esforços por parte de empresas em utilizar o desporto como meio de comunicação com seus consumidores)”. (Pozzi, 1998)

Como conclusão de Melo Neto (2006), entendemos que diferente do marketing no desporto, onde o desporto é um meio para agregar valor e promover os produtos da empresa, no caso do marketing esportivo o sucesso almejado depende da excelência do gerenciamento do desporto como produto e marca.

No marketing no desporto, o sucesso depende da excelência da gestão da marca e dos produtos da empresa e da sua estratégia de Marketing. E quanto ao foco, as diferenças são a imagem institucional, no marketing no desporto, e a venda de produtos e serviços no marketing esportivo.

Na realidade, para Teutelbaum (1997a), esta dicotomia parece artificial, pois a prática aponta para a existência de uma interdependência entre os dois enfoques propostos por Campomar (1992). “O contexto é evidentemente dual, pois a decisão de marketing relacionada ao desporto engloba interesses tanto de uma empresa investidora quanto de um público interessado”.

Em outras palavras, primeiramente, a decisão pode ser voltada ao desporto como produto, envolvendo o despertar de interesse por uma determinada modalidade. Depois, voltando-se para seu mercado, a organização passa a utilizar o marketing integrado em atividades como o patrocínio de equipes ou atletas, a criação de produtos ou de eventos.

“Os eventos têm surgido como alternativa de contato com o público, quando um evento pode ser denominado com a própria marca da empresa, atingindo todos aqueles que praticam ou apreciam o desporto em questão, sem o perigo de que o patrocinador pareça antipático a uma torcida adversária, ou de que o mesmo veja sua imagem sucumbir diante de uma eventual derrota ou deslize pessoal de um patrocinado”. (Teitelbaum, 1997b)

Para Ribeiro Junior, Ferreira & Casagrande (2006), as crises financeiras na economia nacional e o aumento da concorrência na disputa pelo mercado consumidor do país, obrigam empresas de diversos segmentos a estabelecer novas ferramentas para atrair e chamar a atenção de seus consumidores.

Mas convencer das vantagens de investir no desporto nem sempre é fácil, pois como um tipo de comunicação relativamente nova, as pessoas ficam desconfiadas do potencial das atividades esportivas como forma de promoção de suas marcas.

Contudo o desporto é um dos meios de se ganhar espaço diante dos consumidores, por isto, além de investirem em mídia de massa as empresas apostam no desporto como um caminho para consolidar suas marcas.

Muitas empresas relacionadas ao desporto, ou até mesmo as não relacionadas a ele, demonstram perceber o poder do desporto como plataforma de marketing. Por exemplo, a Nike está tão ligada ao desporto que a declaração da missão da Nike concentra-se no desporto e nos atletas, e não em objetivos comerciais ou financeiros. Empresas não relacionadas ao desporto, como o Banco do Brasil, a Petrobras, a Vivo, a Antarctica e várias outras recorrem a emoção e o poder do desporto para consolidar o relacionamento com seus mercados-alvo.

Morgan & Summers (2008), ratificam que existem muitas vantagens na utilização do desporto no marketing, mas advertem para o fato de também haver desvantagens para as quais é preciso atenção: “Mais do que as vantagens e desvantagens, a referência talvez deva ser feita a vantagens e oportunidades versus desvantagens e riscos associados ao uso do desporto”.

Os riscos e as desvantagens do uso do desporto como plataforma de marketing podem ser minimizados pela gestão e pelo planejamento cuidadoso. Um indício de imaturidade de negócios do mercado esportivo é a falta de informações confiáveis na determinação do valor relativo para os potenciais investidores.

“Muitas das informações disponíveis sobre o desporto e seu valor como ferramenta de marketing são frágeis em relação aos níveis de exposição. Aliado à propensão dos investidores de tomar suas decisões de patrocínio, em grande parte, com base em motivos emocionais e subjetivos, isto serve apenas para atrapalhar o sucesso do desporto como plataforma de marketing”.
(Morgan & Summer, 2008)

3.2.1.1. Produto Esportivo

“Os humanos vêem o desporto como uma experiência especial ou como tendo um lugar especial em suas vidas e os profissionais de marketing devem abordar o desporto de forma diferente com que abordam os carros, os biscoitos ou uma consultoria fiscal”. (Mullin, Stephen, & Sutton, 2004)

Há quem argumente que "marketing é marketing", e logo os princípios a serem utilizados no desporto seriam os mesmos do marketing tradicional, mas são inúmeros os exemplos de empresas e profissionais que tratavam modalidades esportivas como se lidassem com vestuário ou alimento e fracassaram em seus trabalhos.

Neste aspecto, a questão essencial é: por que simplesmente não aplicar os princípios do marketing tradicional no desporto? Para Morgan & Summers (2008), a explicação reside no fato de os principais problemas serem: primeiro, o produto esportivo é altamente incontrollável e segundo, muito dos clientes do produto esportivo têm grande impacto sobre o processo, muito mais do que sobre o marketing dos produtos e serviços tradicionais.

E, particularmente, essa influência de terceiros é mais forte nas relações com a mídia, com quem o desporto forma uma poderosa combinação de forças e boa parte do resultado desse poder e influência está fora do controle dos profissionais de marketing esportivo., pois “as pessoas adoram seus times favoritos e sentem-se pessoalmente ofendidas se a cobertura televisiva de seus times e seu jogo favorito for alterada”.

As decisões tomadas por profissional do marketing esportivo são analisadas pela mídia e pelos torcedores e essa pressão pode influenciar a tomada de decisão administrativa, afinal “a natureza, em geral, altamente política do desporto profissional também é outro fator que torna difícil e, as vezes traiçoeiras, as práticas de marketing e administração do desporto.

Para Mullin, Stephen & Souton (2004) qualquer produto pode ser "o conjunto ou combinação de qualidades, processos e capacidades (bens, serviços e/ou idéias) do qual um comprador espera obter a satisfação desejada". Porém um conjunto particular de elementos distingue o produto esportivo:

- Competição lúdica, tipicamente na forma de algum jogo;
- Uma diferenciação do espaço e tempo "normais";
- Regulamento por regras especiais;
- Destreza e treinamento físicos;
- Instalações e equipamentos especiais.

Além destes atributos, há concordância entre eles e Morgan & Summer (2008) quando enfatizam que alguns elementos adicionais do produto esportivo básico o tornam incomum e refletem a natureza do desporto como serviço, tais como:

- Intangibilidade (de natureza efêmera, vivencial e subjetiva):
A maioria das experiências e dos encontros esportivos não é de natureza física e tangível. O que cada consumidor vê em um desporto é totalmente subjetivo, tornando extremamente difícil para o profissional de marketing esportivo assegurar probabilidade alta de satisfação do consumidor;
- Inseparabilidade (a produção e o consumo são simultâneos):
As experiências e os encontros esportivos são produzidos e consumidos simultaneamente. Tipicamente, os consumidores esportivos também são produtores: eles ajudam a criar o jogo ou evento que simultaneamente consomem;
- Heterogeneidade (inconsistência e imprevisibilidade):
Cada experiência ou encontro esportivo é único para cada cliente do serviço de desportos. Uma partida qualquer sempre será diferente de outra, mesmo que os “alinhamentos iniciais” sejam os mesmos. Fatores numerosos como o clima, as lesões, as rivalidades e as respostas das multidões criam lógicas diferentes;

- Perecibilidade (são mercadorias perecíveis).

Como eventos, eles devem ser vendidos antecipadamente e não há estoques. Não é possível manter um inventário dos eventos ou produtos esportivos e se os ingressos para um evento esportivo não forem vendidos, essa receita futura estará perdida para sempre.

No entanto, o desporto possui alguns dos elementos mais tangíveis de uma mercadoria - como merchandising, vídeos de jogos, lembranças esportivas - e é essa dicotomia que apresenta desafios únicos para combinar as estratégias tanto do marketing de serviços quanto do marketing de mercadorias.

- O controle do produto fora das mãos do profissional de marketing:
Muitas decisões gerenciais levam mais em conta aspectos de performance do que relacionados com questões mercadológicas;

As implicações da falta de controle sobre o produto principal por parte dos profissionais de marketing são o resultado da sua impossibilidade de usarem a vitória como tema central dos esforços de marketing para atrair espectadores, pois não se pode garantir o resultado da competição. Assim, Morgan e Summers (2008), recomendam que os profissionais de marketing recorram ao desempenho ou histórico dos times ou jogadores em suas mensagens de marketing..

“Se um time sofre contínuas derrotas, a campanha de marketing pode perder a credibilidade, criando, assim, problemas de imagem no longo prazo para o profissional de marketing e o time. À semelhança de muitas outras indústrias de serviços, é aconselhável aos profissionais de marketing esportivo não estimular demasiadamente as expectativas do consumidor com promessas de grandes exibições em campo, pois eles não têm qualquer controle ou poder de manipulação sobre o que vai acontecer e podem não ser capazes de cumprir suas promessas”. (Morgan & Summer, 2008)

O consumidor dispõe de variadas e complexas opções de entretenimento, interpretam Morgan & Summer (2008), que combinadas com a diminuição do seu tempo de lazer, tornou a indústria esportiva mais competitiva e dinâmica. O desporto difere de outros produtos ou serviços de consumo em uma variedade de formas e esses fatores influenciam os processos de planejamento de marketing estratégico nas organizações esportivas.

Da mesma forma que os encontros de serviços em outras indústrias, a satisfação dos consumidores com os eventos esportivos é, em grande parte, determinada pela qualidade de suas experiências. Além disso, essas experiências também sofrem o impacto de outros consumidores dos arredores físicos (cenário do serviço) e do humor ou sensações do consumidor.

“Os profissionais do marketing esportivo devem tomar as decisões de marketing em um ambiente onde os resultados de tais decisões são imprevisíveis. No entanto, essa questão não parece desestimular as empresas a usar o desporto como parte de sua estratégia de marketing. Além disso, essas condições implicam maior empenho das organizações esportivas quanto a programação de atividades de marketing de maneira mais profissional e ordenada”. (Morgan & Summer, 2008)

O produto esportivo, na percepção de Mullin, Stephen & Souton (2004), é uma combinação complexa do tangível e do intangível. Ao ouvir a palavra "golfe", o consumidor imagina bolinhas brancas, buracos e longos tacos metálicos padronizados. Esses são os elementos tangíveis do produto golfe.

Entretanto, dificilmente a vivência do "golfe" será padronizada, pois ela pode ser uma frustração total para o jogador ocasional ou então o êxtase para um praticante costumeiro. A situação é semelhante em qualquer outro desporto, considerando que todos eles dependem do desempenho humano durante a sua prática.

Stotlar (2005) comenta que a palavra “produto” deve fazer parte do vocabulário básico do profissional de marketing esportivo. Ela pode descrever tanto o resultado de bens manufaturados específicos, assim como programas e serviços oferecidos ao público. Ou seja, “serviços são produtos, e podem ser parte de um produto. Talvez a expressão que melhor descreva produtos e serviços num ambiente esportivo seja oferta de produtos”.

“Ofertas de produtos podem claramente distinguir-se entre oferta de produto ou de serviço, ainda que muitos, no ramo esportivo, ofereçam esses dois componentes ao mesmo tempo. Tome-se como exemplo uma academia de ginástica que ofereça os serviços de um instrutor de aeróbica para uma aula. O mesmo negócio também vende roupas e calçados em sua loja especializada dentro de suas instalações. O mesmo acontece em associações atléticas de faculdades e universidades, que oferecem tanto eventos esportivos para os espectadores, como novidades e suvenires”. (Stotlar, 2005)

Para se definir um produto é preciso ampliar o termo, conforme afirmam Pitts & Stotlar (2002), ao dizerem que “produto deve ser entendido como ‘conceito’ e visto como um termo abrangente que inclui bens, serviços, pessoas, lugares e idéias com atributos tangíveis e intangíveis”.

Com relação aos eventos esportivos, Mullin, Hardy e Sutton (2004) consideram que estes não podem ser classificados como produtos ou serviços. Para eles “o ramo do desporto tem vários elementos característicos, que diferenciam seus produtos daqueles comercializados por outros negócios na economia em geral”.

Para os autores o evento esportivo é efêmero, não pode ser guardado em estoque, e se não for utilizado até o início da realização, ele perderá o valor. E citam o exemplo de ingressos para um jogo ou evento de grande interesse, em que, até momentos antes do início, é possível encontrar pessoas vendendo ingressos fora das bilheterias.

No entanto, dez minutos depois do seu início, o preço cairá e uma hora depois, os mesmos ingressos não terão valor. Isto é completamente diferente do que acontece com bens concretos produzidos para o consumo. Se eles não forem vendidos imediatamente, sempre haverá possibilidade futura de comercialização.

No mundo atual, as empresas tentam cada vez mais adequar ofertas dinâmicas e suficientemente atrativas para os seus consumidores. Existe mesmo uma certa tentação em afirmar que os produtos estão cada vez mais parecidos com os serviços e estes com os primeiros.

“Se entendermos os agentes da indústria do desporto como prestadores de serviços, devemos atender ao fato de estarmos a proporcionar um serviço, estamos a entrar num jogo complexo de valorização da satisfação dos nossos clientes. As pessoas requisitam serviços de desporto para obterem benefícios emocionais. O local de um evento desportivo é um "palco" onde existe um conjunto de soluções e benefícios para os problemas das pessoas”. (Sá & Sá, 2002)

Na interpretação de Stotlar (2005), o ramo esportivo tem maior envolvimento com serviços do que com bens manufaturados, afinal “equipes esportivas profissionais e amadoras, centros esportivos e academias, estádios, arenas e clubes de campo estão comprometidos, em primeiro lugar, com a provisão de serviços relacionados ao desporto”.

No entanto o autor chama atenção para o fato de que cada segmento de mercado é dependente dos outros. Os fabricantes de bens esportivos como tacos de golfe e de beisebol, ou dos calçados esportivos percebem que eles serão utilizados pelos indivíduos em suas atividades de lazer ou de desporto, que são classificadas como serviços oferecidos por várias organizações como sua principal mercadoria de consumo.

“Posicionar o produto de forma diferencial e levando em linha de conta o serviço adicional, a qualidade do produto, a experiência anterior e o benefício são outros elementos característicos de um produto desportivo”, conforme definição de Sá & Sá (2002).

Stotlar (2005) acredita que a maior parte dos produtos e serviços apresenta um modelo de evolução, denominado de “Ciclo de Vida”, com quatro estágios, que normalmente começa com a apresentação para o consumidor, tem aumento moderado de vendas e lucros durante o período de crescimento, estabiliza durante a maturidade e regride na fase final. A importância de reconhecer estes estágios reside no fato da estratégia de marketing variar para cada um deles.

Na concepção da Universidade do Futebol (2010), as fases do produto podem ser associadas à vida de uma árvore. Na primeira, ou “germinação”, a semente germina e brota, em um processo que requer todo cuidado para seu crescimento. Para o produto, é o período em que um novo elemento é apresentado ao mercado. As vendas iniciais são lentas, pois os clientes potenciais passam por um estágio de conscientização do novo produto e de seus benefícios antes de comprá-lo.

A fase dois é a de “crescimento”, na qual a árvore se desenvolve e se torna menos vulnerável. É caracterizada pelo rápido crescimento da demanda, pela entrada de novos concorrentes, no que se refere ao produto. A ênfase da empresa deve ser em construir relacionamentos, manter clientes e fornecedores fiéis e sustentar o crescimento das vendas.

A “maturidade” é a etapa seguinte, quando a árvore já está em sua fase adulta. Para o produto é a fase em que o mercado fica saturado, as vendas, os clientes e concorrentes começam a estabilizar-se e os lucros chegam ao ápice. O objetivo é maximizar os lucros e alongar o ciclo de vida do produto.

Os lucros começam a cair durante a última metade desse estágio quando os concorrentes lutam por fatias de mercado e começa a guerra de preços. Programas de fidelização podem sustentar lucros: descontos especiais para hóspedes preferenciais de hotéis, cartão fidelidade para clientes de supermercados com prazos especiais de pagamento, sorteios e prêmios.

Por fim, vem o “declínio ou morte”, fase final do “Ciclo de Vida”. Normalmente, uma novidade de mercado que oferece um conjunto superior de benefícios substitui o produto “velho”. Nesta fase é recomendável reduzir as despesas de marketing e de promoção, sendo que a fidelidade dos clientes e a divulgação boca a boca irão se tornar geradores de vendas mais importantes do que campanhas de marketing.

Conforme comentário de Stotlar (2005), o desafio do profissional de marketing é identificar em que ponto deste “Ciclo de Vida” está cada produto. Embora a tarefa seja difícil, qualquer empresa deve dedicar esforços neste sentido na tentativa de responder as mudanças de mercado com agilidade.

Assim como as pessoas, os produtos passam por mudanças e estágios ao longo de sua existência. Uma pessoa nasce, vive a infância, a adolescência, a juventude, a vida adulta, a meia-idade, a terceira idade e, finalmente, morre.

“Um produto inicia a vida como idéia. É, então, introduzido no mercado, experimenta um período de crescimento, uma fase de maturidade, até seu declínio e retirada do mercado. A principal diferença entre os estágios da pessoa e do produto é: os estágios da pessoa podem ser medidos pelos anos de vida. A morte é certa. Embora os estágios de um produto possam ser medidos usando-se vários fatores, incluindo vendas e lucros, o período de tempo de cada estágio pode variar muito”. (Pitts & Stotlar, 2002)

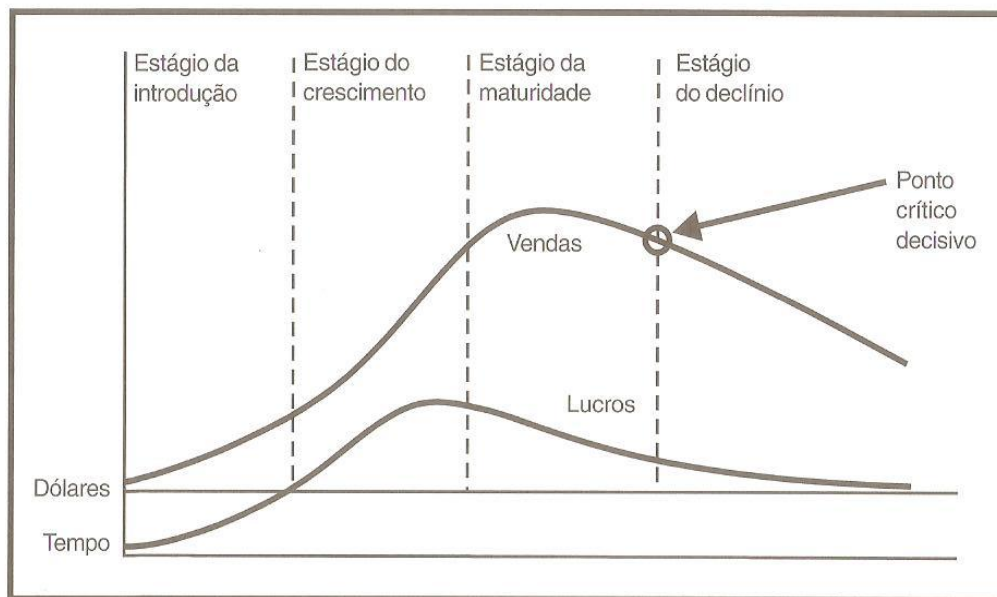


Figura 27. Ciclo de Vida de um produto (Pitts & Stotlar, 2002)

Uma sugestão de Morgam & Summers (2008), aos profissionais de marketing é no sentido de que avaliem estratégias bem mais diversificadas do que as requeridas para produtos já desenvolvidos ou antigos. Através da análise do “Ciclo de Vida” é possível perceber o curso das vendas desse produto, bem como os lucros durante a sua existência.

Outra sugestão é para considerarem que o produto esportivo pode interessar tanto a usuários finais quanto a consumidores organizacionais. Ele é também parte de novos produtos (produto industrial) graças a elementos como apoio de personalidades esportivas, patrocínio, transmissão e camarotes corporativos. Isso traz implicações quando os profissionais de marketing procuram entender os processos de decisão de seus mercados.

Os referidos autores consideram que consumidores individuais tomam decisões mais emotivas sobre a utilização do seu tempo e dinheiro, enquanto consumidores corporativos levam em conta razões mais racionais e financeiramente sólidas em suas decisões de compra.

Entretanto, pesquisas sobre como a administração corporativa toma decisões a respeito do investimento esportivo (por meio de patrocínio ou apoio) demonstram que níveis elevados de emoção estão mais presentes nas decisões relativas ao desporto do que em outros tipos de decisões industriais.

Como cada um desses grupos apresenta razões diferentes para realizar uma compra, procurando obter também diferentes benefícios, os profissionais de marketing deverão considerar a forma como isto influencia suas estratégias de marketing e ofertas de produtos.

A forma mais clássica de considerar produtos é uma forma útil de considerar produtos esportivos, mas Morgan & Summers (2008), comentam que os profissionais de marketing esportivo podem também avaliá-los quanto a suas características genéricas e específicas: características genéricas são os elementos gerais que todos os desportos têm em comum, enquanto as específicas são aquelas exclusivas a cada modalidade. Essa perspectiva permite definir os produtos esportivos de maneira adequada em relação aos principais concorrentes, bem como manter a sintonia com as expectativas do cliente relativas as características do produto.

“A principal razão pela qual o desporto difere de outros produtos é o alto nível de identificação pessoal que ele desperta nos seres humanos. Isto faz com que decisões gerenciais tomadas passem pelo crivo e interesse dos indivíduos. Outras áreas em que o desporto é único abrangem os altos níveis de emoção envolvidos nas decisões de consumo esportivo, o fato de que os produtos esportivos são, ao mesmo tempo, industriais e de consumo e o fato de as organizações esportivas competirem umas com as outras, simultaneamente.”.
(Morgan & Summer, 2008)

Ao considerar o conceito de produto baseado na máxima de mercado pela qual o produto favorito é aquele que traz melhor qualidade, desempenho e inovações, Cardia (2004), sugere que a agregação destes três itens aos produtos deve ser uma meta constante, porque quanto melhor e mais inovativo ele for mais chances terá de ser o favorito dos consumidores.

3.2.1.2. Consumidor Esportivo

“A mercantilização do desporto contemporâneo se apresenta sob diversos aspectos, sendo como comércio de possibilidades de prática de lazer, mercado de artigos esportivos ou associados a este fenômeno, meios de informação, ou através do desporto-espetáculo, sendo este último a forma de expressão que exerce mais influência sobre esse processo, difundindo uma cultura esportiva de consumo. (...)A divulgação de suas práticas, valores e significados ampliam o campo de ação do mercado e do desporto como produto.” (Marques, Gutierrez, & Almeida, 2008)

Quando as pessoas assistem, ouvem ou praticam um desporto, essa atividade é chamada de consumo esportivo. O desporto pode ser consumido diretamente (assistir pessoalmente a um jogo, participar de um desporto) ou indiretamente (assistir a um jogo pela televisão, ouvi-lo no rádio, ler a seu respeito em um jornal ou revista).

O consumidor de artigos esportivos não consome somente roupas, mas de acordo com Proni (1998a), ele também incorpora os signos, valores e comportamentos embutidos no produto. A massificação do desporto tem implicado na expansão dos mercados esportivos e das oportunidades ocupacionais relacionadas ao desporto.

Na maioria dos países industrializados, há uma tendência de crescimento no consumo indireto do desporto (pelos meios de comunicação e outros meios), em muitos casos até mesmo ultrapassando o comparecimento direto ao evento esportivo, como no caso dos Jogos Olímpicos e Copas do Mundo de Futebol, cujas audiências crescem a cada edição.

“O objetivo do processo de espetacularização do desporto é a rentabilidade e a busca por profissionalização total em diferentes instâncias de intervenção”, registra Marchi Junior (2001). Ao espetacularizar um produto, as ações são direcionadas para um potencial público consumidor.

Desta forma, R. Marques (2007), considera que conviver com o desporto implica em testemunhar ações mercadológicas, o que cria inúmeros personagens ligados a esse universo, tais como:

- **Atleta-astro:** o esportista profissional que, além de atuar como atleta também tem sua imagem vinculada a outras formas de ganho de capital e, por que não, outras carreiras como modelo fotográfico e diplomacia internacional;
- **Atleta-produto:** o esportista profissional que é negociado entre clubes ou organizações financeiras como uma peça que gera lucros;
- **Esportista-consumidor:** o sujeito que paga tanto para ter acesso à prática esportiva quanto para acompanhar exposições profissionais e produtos vinculados ao desporto-espetáculo;
- **Esportista-praticante:** o amador que pratica desporto efetivamente como forma de atividade física sistematizada, sem compromisso formal e econômico de alta performance;
- **Esportista-sedentário:** o sujeito que se sente atraído pelo desporto, o consome de inúmeras formas, vive seus momentos de lazer em função de manifestações esportivas e de seus produtos, mas não pratica nenhuma modalidade esportiva.

Na perspectiva mercadológica atual, conforme afirmam Marques, Gutierrez & Almeida (2008), para ter vivências esportivas não é necessário praticá-las, “basta estar atento aos produtos vinculados ou vivenciar ações miméticas como apostas e jogos eletrônicos, ou assinar um pacote de eventos exclusivos pela televisão a cabo”.

O assistir ao desporto espetáculo em demasia caracteriza a formação de hábitos esportivos “passivos”. Nesta dinâmica de mercado nota-se o surgimento de produtos para diversos públicos, como novas modalidades moldadas ao espetáculo, sem origem popular, e também bens esportivos, que são consumidos para inúmeros fins além da prática de atividade física.

“Se por um lado, a expansão, divulgação e heterogeneização ampliam as fronteiras do desporto, tornando-o mais acessível, por outro, esse crescimento também amplia a esfera de possíveis consumidores desse fenômeno. Essa diversidade de manifestações pode tanto oferecer oportunidades de melhorias sociais, como também auxilia na divulgação e comercialização do espetáculo e de produtos ligados a ele”. (Marques, Gutierrez, & Almeida, 2008)

Para Mendonça (2007), a prática esportiva é um fato social que congrega valores positivos e universais, em uma cadeia de consumo global, potencializada pelos meios de comunicação de massa, para os quais o desporto é um espetáculo que se produz e reproduz nas telas da televisão, nas ondas do rádio, no monitor do computador e em qualquer outro meio no qual se encontre possibilidade para o seu consumo mercadológico ou social.

O autor também considera que o desporto se mostra como um produto midiático, tanto na transmissão ao vivo de eventos quanto na cobertura constante pela imprensa cada vez mais especializada. O desporto é pauta diária do jornal impresso e do rádio até a televisão e a internet, em função do interesse público por resultados, conquistas, estatísticas, recordes, etc. com índices de audiência que justificam o interesse e o investimento.

“O desporto (de alto rendimento ou praticado amadoristicamente) está integrado à vida cotidiana como um de seus aspectos emergentes: na televisão, nos lares, nas conversas de bar, de negócios, sobre política, no vocabulário de crianças e adultos, nos hábitos, no trabalho, no lazer, enfim, presente em uma infinidade de momentos e circunstâncias da vida moderna. Seguindo este raciocínio, a discussão sobre certas nuances do desporto-espetáculo (mediatizado em sua essência) é, também, uma reflexão sobre aspectos que permeiam a própria vida cotidiana”. (Mendonça, 2007)

Atualmente, para Sanfelice, Fernandes & Savegnago (2005), investir no desporto é proporcionar à empresa uma relação mais próxima com o consumidor do seu produto, pois ao obter esta proximidade e empatia da marca com o consumidor, fidelizar o mesmo torna-se mais fácil.

Para Somoggi (2004), o avanço da tecnologia (a disseminação da televisão, do computador, da Internet e de diversos jogos eletrônicos), o surgimento de shopping centers (que passaram a adotar centros de lazer como cinemas, restaurantes e bares para atrair mais público), a proliferação de restaurantes e de redes de lanchonetes e o próprio comportamento do consumidor (cada vez mais exigente), contribuíram para que as atividades esportivas concorressem com outras modalidades de entretenimento. “Antes de assistir a um jogo de futebol ou de vôlei o torcedor pensa duas vezes se não é mais vantajoso ir ao cinema ou ao teatro.”

A estrutura psicológica do consumidor, segundo Stotlar (2005), é um aspecto vital para compreender seu comportamento, levantando o seu perfil psicográfico, ou características do estilo de vida quanto às atividades (hobbies, afiliações a clubes, férias, entretenimento social), interesses (mídia, comunidade, família), opiniões (sobre si mesmo, sobre outros, sobre produtos e serviços no mercado).

O autor também considera que um dos melhores caminhos para alcançar e afetar um grupo específico de consumidores é o recorrer a líderes de opinião (em geral, considerados "experts na matéria", indivíduos que têm conhecimento especializado sobre determinados produtos ou serviços esportivos e podem influenciar outros em seu processo de compra. Alguns profissionais ainda consideram que esse componente do marketing esportivo seja eficaz quando combinado a estratégias de mercados-alvo e aplicados com propriedade a consumidores em diferentes fases do processo de compra.

No entanto, Somoggi (2004) alerta para o risco desta estratégia, pois os torcedores costumam comprar o que os seus atletas preferidos anunciam, mas se por um motivo qualquer estes atletas forem criticados pela imprensa, os torcedores não só deixarão de gostar dos atletas como terão alguma rejeição aos produtos anunciados por eles.

3.2.1.3. Marketing de Emboscada

Algumas propriedades esportivas, na interpretação de Pozzi (2005), são plataformas de comunicação tão atraentes que muitas vezes algumas marcas buscam se associar a elas de qualquer forma, mesmo que seja extra-oficialmente, através de ações que ficaram conhecidas como "marketing de guerrilha", "ambush marketing" ou "marketing de emboscada".

Para Cardia (2004), o marketing de emboscada é uma prática parasítica, mas pode-se defini-lo como "uma associação não-autorizada de uma empresa ou organização com um evento de marketing em particular, na qual essa empresa terá e ganhará benefícios sem o devido pagamento de direitos ou de licenças aplicáveis".

"As pesquisas de lembrança de marca mostram que as pessoas não conseguem identificar corretamente os patrocinadores oficiais, mencionando muitas vezes o concorrente direto. Esta confusão na mente do torcedor/telespectador é mais do que justificada, já que os resultados para a marca dependem muito mais da criatividade no uso das ferramentas de comunicação para se associar ao evento, do que a compra do direito e o "título" por si só". (Pozzi, 2005)

O significado de marketing de emboscada pode ser entendido como aquela ação, ou série de ações, que dão uma aparência de associação legal e direta de uma marca ou organização com um determinado evento, de forma a usufruir de seu reconhecimento, prestígio e benefícios como se fosse um patrocinador oficial.

Enquanto um número cada vez maior de profissionais de marketing questiona o elevado valor dos patrocínios, analisam Morgan & Summers (2008), algumas empresas gastam muito menos para usarem propriedades e plataformas esportivas de forma não-oficial, o que em algumas situações pode até ser feito de maneira legal, mas para muitos isto é antiético.

“O marketing de emboscada ocorre quando uma empresa faz bastante publicidade ou projeta uma campanha de marketing para coincidir com uma temporada ou evento esportivo específico. (...) Se empresas forem capazes de se beneficiar com a plataforma de marketing esportivo e ativar abertamente alianças das quais não fazem parte, isso, com certeza, irá desvalorizar as propriedades esportivas oferecidas aos investidores empresariais”. (Morgan & Summer, 2008)

Quando os patrocinadores oficiais percebem campanhas de concorrentes usando eventos ou jogos para alavancar suas marcas como se fossem detentores dos direitos, a primeira iniciativa é recorrer ao Departamento Jurídico e tentar embargar as campanhas.

Mas o combate ao marketing de guerrilha é complicado, porque nas diversas legislações, internacionais e nacionais, não há limites claros nem parâmetros objetivos de garantias aos patrocinadores e nem de restrições aos demais anunciantes, principalmente perante a sutileza dos “guerrilheiros”.

“O máximo que uma ação judicial pode conseguir é que sejam retirados símbolos, marcas, logotipos e expressões relativas a um jogo, evento, Olimpíada ou Copa. Mas as campanhas permanecerão no ar. O melhor que pode e deve ser feito pelos organizadores dos eventos é preparar os patrocinadores oficiais para ocupar os espaços, não deixando brechas para terceiros”. (Cardia, 2004)

Alguns exemplos de tentativas de burlar a legislação em prejuízo dos patrocinadores Oficiais (marketing de emboscada) são relacionados por Almeida (2010):

- Em 1994, na Copa do Mundo de Futebol em Atlanta, a Coca-Cola era a patrocinadora e pretendia transformar a Kaiser na estrela das transmissões das partidas. Mas a Brahma contratou o jogador Romário para fazer o gesto de "número 1" a cada gol que fazia – referência à campanha publicitária da cerveja no país.;

- Em 2000, durante a final do Campeonato Brasileiro de Futebol, cujos direitos de transmissão eram da TV Globo, o SBT patrocinou o Vasco da Gama, um dos finalistas da competição, colocando a sua marca nas costas dos jogadores vascaínos.
- Em 2006, durante a Copa do Mundo de Futebol da Alemanha, holandeses assistiram de cuecas ao jogo contra a seleção da Costa do Marfim, porque foram impedidos de entrar no estádio usando bermudas distribuídas pela cerveja Bavaria, a segunda mais popular da Holanda e concorrente da patrocinadora oficial da competição, a americana Budweiser;

Ainda de acordo com Almeida (2010), nos Jogos Olímpicos de Pequim 2008 o governo chinês chegou a divulgar uma espécie de “Livro Vermelho do Marketing Olímpico”, um conjunto de normas e restrições com o objetivo de garantir o investimento feito pelos patrocinadores oficiais.

O documento estabelecia diversas restrições como aos outdoors em ruas e avenidas próximas dos principais locais de competições, que eram autorizados somente para empresas patrocinadoras oficiais, assim como a publicidade em estações de metrô, aeroportos e estradas. Da mesma forma, atletas só poderiam circular com uniformes estampando o logotipo de outras empresas com autorização do Governo.

Os resultados das campanhas de marketing de emboscada (algumas delas são tão caras quanto a dos patrocinadores oficiais) são os variados, indo de casos em que o patrocinador oficial ficou quase despercebido e foi “substituído” pelo autor do marketing de emboscada, até casos em que este último ficou desgastado entre o público.

Normalmente, as ações de marketing de emboscada usam de meios que dissimulam suas condições de não-patrocinadores oficiais, visando a obter resultados como fossem patrocinadores oficiais.

As campanhas que, mesmo sem usar símbolos e marcas oficiais, vinculam de tal forma a imagem do anunciante ao evento que confundem o público, de modo a ser identificado como patrocinador oficial.

Na interpretação de Payne (2006), o “marketing parasita” transformou-se em um fato irritante para as organizações esportivas no mundo todo, afinal elas buscam a proteção da integridade dos programas de patrocínio. Ele também considera que nenhuma organização é mais afetada por essas tendências do que os Jogos Olímpicos, cujos organizadores fazem de tudo para proteger os direitos dos patrocinadores contra os “marqueteiros parasitas” que tentam usufruir dos benefícios de imagem pública e a reputação internacional do Movimento Olímpico à custa dos patrocinadores oficiais.

Ao contrário do que acontece em outros países, o Brasil não possui lei que trate do marketing de emboscada, conforme analisa Ignacio (2008), ao observar advogados atuantes nesta área que buscam alternativas na Lei de Propriedade Intelectual, no Código Civil e na Lei Pelé para resolver os conflitos. No entanto, países como Portugal, Nova Zelândia e África do Sul, criaram legislações específicas para combater o marketing de emboscada antes da realização de eventos esportivos de porte em seus territórios.

“O marketing de emboscada não vai terminar, pois sempre haverá empresas concorrentes. Cabe aos patrocinadores oficiais serem competentes o suficiente para não deixar dúvidas de quem são as empresas que estão contribuindo para o sucesso dos jogos e dos atletas, e cabe ao público julgar quem merece sua retribuição: se aquele que destina parte de suas verbas de marketing para o sucesso dos Jogos, ou aquele que quer pegar carona e usar as competições para aumentar sua participação de mercado e seu share of mind”. (Cardia, 2004)

3.2.2. Plano de Marketing Esportivo

Para Westwood (2007), um Plano de Marketing é “o documento que idealiza um plano para o marketing de produtos e serviços”. Embora se mencione “produtos”, no desporto ele apresenta componentes de “serviços”, tais como o pós-venda, a orientação técnica prestada por vendedores treinados e, no caso de produtos de consumo, o merchandising na própria loja.

Um plano de marketing tem uma estrutura formal, mas pode ser utilizado como um documento formal ou informal com grande flexibilidade para

- Preparar um argumento para introduzir um novo produto;
- Renovar a abordagem de marketing para os produtos existentes;
- Criar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial, a ser incluído no plano de negócios ou corporativo da empresa.

No Manual “Como Elaborar um Plano de Marketing”, distribuído pelo Serviço Brasileiro de Apoio a Pequena e Micro Empresa (Sebrae), Gomes (2005) considera o Plano de Marketing uma ferramenta de gestão que deve ser regularmente utilizada e atualizada, pois permite analisar o mercado, adaptando-se às suas constantes mudanças e identificando tendências.

Ao conhecer o mercado, será possível traçar o perfil do consumidor, tomar decisões em relação a objetivos e metas, ações de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado, ou seja, ações necessárias para a satisfação dos clientes e o sucesso do negócio.

O Plano de Marketing é sintetizado por Mullin, Stephen & Sutton (2004) através de uma metáfora desportiva, apresentada da seguinte forma: as táticas são as jogadas e os conjuntos ofensivos e defensivos utilizados para situações variadas, os quais compõem coletivamente um plano de jogo estratégico para a vitória.

O plano de jogo fornece uma direção geral para o treinador ou para os jogadores que escolherão a tática específica a ser utilizada durante o próprio jogo. Para os autores um Plano de Marketing alinha detalhes e operações táticas (como estabelecer o preço) com a estratégia organizacional mais ampla (como estabelecer metas de lucro).

Para Pitts & Stotlar (2002), o Plano de Marketing é o plano de ação escrito para a empresa ou para um elemento (ou produto) da empresa. O Plano contém os objetivos de marketing, os mercados-alvo identificados, estratégias financeiras e detalhes das estratégias de *mix* de marketing. Pode-se elaborar um Plano de Marketing para um único produto desportivo, um grupo de produtos, uma nova estratégia promocional ou para toda a empresa desportiva.

Nos atuais tempos de alta competição, Westwood (2007) considera que o marketing é essencial para direcionar corretamente as vendas e o Plano de Marketing é um instrumento facilitador por ser um documento com estrutura que disciplina o planejador a colocar suas idéias, fatos e conclusões de uma maneira lógica e facilmente compreendida por outros.

“Algumas empresas evitam o planejamento de marketing por causa do tempo e do esforço necessários para expressar sua política por escrito. Alguns altos executivos acham que o tempo de que dispõem é muito precioso para ser gasto em outra coisa que não seja resolver problemas operacionais do dia-a-dia. E quase certo que o gerente que dedica seu tempo para lidar apenas com detalhes administrativos atuais não fez um planejamento adequado no passado.” (Westwood, 2007)

Como define a Universidade do Futebol (2010), o Plano de Marketing é uma ferramenta de gestão e análise do mercado, que deve ser regularmente utilizada e atualizada como suporte para definir resultados a se alcançar e formular ações para atingir competitividade.

A partir do conhecimento do mercado específico de atuação, é aberta a possibilidade para se traçar o perfil do consumidor, tomar decisões com relação a objetivos e metas, projetos de divulgação e comunicação, preço, distribuição, localização do ponto de venda, produtos e serviços adequados ao seu mercado - as necessidades para satisfazer clientes e obter sucesso com um negócio.

O desenvolvimento de um Plano de Marketing é uma das ferramentas mais importantes no processo de gestão de marketing, mas inúmeros profissionais e empresas, de diversos tamanhos e setores, reclamam de poucas informações disponíveis e que orientem sua atuação no mercado.

Na realidade, existem vários modelos de Plano de Marketing porque as peculiaridades do mercado de atuação e da própria organização devem ser consideradas na escolha ou construção do modelo de planejamento de cada empresa. O mais importante, no entanto, é que empresa adote um modelo que seja adequado às suas necessidades e crie a cultura do planejamento e ações baseadas no mesmo.

“O Plano de Marketing deve refletir de modo acurado as pesquisas de mercado sobre as últimas tendências e capacite os gerentes a responder rapidamente às mudanças no ramo esportivo. Avaliar uma tendência de demanda é difícil, mas é possível obter ajuda de várias formas. Muitas associações de comércio e suas publicações analisam e pesquisam as tendências de mercado”. (Stotlar, 2005)

A Universidade do Futebol (2010) divide a estrutura geral do Plano de Marketing nas seguintes etapas: planejamento, implementação e avaliação e controle. Através delas será possível identificar onde uma instituição esportiva se encontra e aonde ela quer chegar, a partir de uma análise do mercado de atuação, com a clara definição do público-alvo próprio, das metas e das ações para o alcance dos objetivos.

3.3. Patrocínio

“As reuniões de dezenas de milhares de pessoas em torno de um gramado ou quadra são a moderna representação da Ágora Grega, do Coliseu Romano, das batalhas de todos os tempos ou das grandes festas que envolviam as comunidades inteiras de vilas e povoados. Os eventos são as celebrações de colheita, de vida, de paz, de comemoração das vitórias em guerras. Também é a celebração de um ritual, é uma catarse popular, é a hora, o local e o momento para chorar e gritar a derrota, bradar e brindar o grito de gol. O desporto é a exacerbação de uma experiência de vida e de preferência vivida com mais alguns milhares de pessoas”. (Cardia, 2004)

O desporto cada vez mais se mostra uma atividade complexa, na análise de Cardia (2004), para quem um grande evento esportivo é uma das atividades mais complexas do globo e como tal deve ser tratado, sendo que o patrocínio esportivo faz parte do espetáculo e muitas vezes é o seu impulsionador.

Ainda segundo o autor, a vida moderna aproxima o homem dos desportos, seja pelo prazer ou necessidade de praticá-los, seja simplesmente ao assistir pela televisão, ou discuti-lo com os amigos em mesas de bar e fingir estar por dentro para ter assunto.

Para Somoggi (2006b), o que veremos no Brasil nos próximos anos é a realidade atual do mercado esportivo na Europa e EUA, onde as estratégias de patrocínio escolhidas, além de visibilidade e retorno de mídia, geram uma substancial ampliação das vendas, ações promocionais, oportunidades de relacionamento B2B e B2C e com isso o patrocínio esportivo se tornará o epicentro do processo de consolidação de marca do patrocinador.

No Brasil, ainda segundo comentário de Somoggi (2006b), temos poucas empresas investidoras em cotas de patrocínio e a maior dificuldade é convencer o Departamento de Marketing que, assim como a publicidade, o patrocínio esportivo deve fazer parte do seu plano de marketing e comunicação.

“Um número incontável de definições do termo “patrocínio” está impresso nos livros de marketing. A maioria destas definições aborda a transferência de atributos entre patrocinador e propriedade. Não há como questionar esta transferência de atributos mas, diante de tantas definições, fico com uma composição que coloca o patrocínio de uma forma mais abrangente: patrocínio é uma plataforma estratégica da empresa ou produto que objetiva atingir resultados expressivos e mensuráveis para um ou mais objetivos”. (Cunha, 2009)

Cardoso (2004) afirma que na História Clássica há registro de iniciativas dos chamados "homens de bem" de prestarem apoio a artistas e desportistas, em uma relação na qual os primeiros obtinham reconhecimento social e os segundos conquistavam mais condições para desenvolverem a sua atividade.

“Mas, a modernidade acrescentou pertinência e impacto a uma prática antiga. Vivem-se tempos em que a comunicação domina. Passou a existir maior espaço de intervenção para as empresas e estas passaram a responder com maior celeridade a este apelo natural do mercado. O patrocínio passa a afirmar-se como um importante instrumento de comunicação para as empresas (potenciais patrocinadores) e um recorrente instrumento de gestão para os promotores”. (Cardoso, 2004)

A história do patrocínio se confunde com a história do marketing esportivo, pois, no início, o primeiro não era apenas uma parte, mas o todo, conforme admite Cardia (2004), para quem a relação entre empresas e desportos é antiga. Em 1850, John Wisden, fabricante de confecções masculinas do Reino Unido, teve a idéia de patrocinar um anuário sobre cricket associado a sua marca comercial, surgindo daí o Wisden's Cricketer's Almanack. Logo em seguida, ele foi imitado pelo Barclays Bank, que passou a editar o League Club Directory.

No começo do século passado, em 1904, nos Estados Unidos, foi a vez do fabricante de artigos esportivos Spalding publicar seu Spalding's Official Athletic Manual, com os resultados dos Jogos Olímpicos de Saint Louis e 19 páginas dedicadas aos produtos Spalding.

Diversos fatores contribuíram para o crescimento do patrocínio esportivo a partir dos anos 1970 e continuaram a apoiar o seu crescimento no início dos anos 2000. A literatura de marketing mostra alguma concordância de que a emergência e o crescimento dos patrocínios coincidiram com o banimento da propaganda de cigarros e bebidas alcoólicas. Durante essa época, os fabricantes foram forçados a procurar outras maneiras de promover os seus produtos que não os canais de propaganda direta.

Morgan & Summers (2008) dividiram o processo de evolução do envolvimento de empresas com o desporto, ou "patrocínio", como denominam, em três fases.

A primeira, nos anos 1960 e 1970, quando os acordos de patrocínio eram atividades baseadas em doações com motivos filantrópicos. Os órgãos esportivos, normalmente administrados por voluntários dedicados, ex-jogadores e amigos e parentes de praticantes, abordavam as organizações em busca de apoio financeiro para o serviço comunitário e de boa vontade.

A segunda fase, os anos 1980, apresenta a afiliação a um desporto, time ou evento específico como suficiente para justificar o envolvimento financeiro da organização, com a expectativa de que o efeito de "influência" dessa associação com o desporto gerasse alguma exposição positiva, e mostrasse que a organização estava apoiando a comunidade esportiva nacional ou local. As preferências esportivas pessoais do presidente ou da diretoria eram um fator importante para que se concordasse em patrocinar certo desporto.

Atualmente, na terceira fase, quase todos os patrocínios esportivos são tratados como investimentos com uma expectativa de que haja um retorno positivo. As organizações agora buscam oportunidades de alavancagem que ofereçam vantagem estratégica sobre os meios de marketing tradicionais.

Fases evolutivas do envolvimento financeiro corporativo no esporte

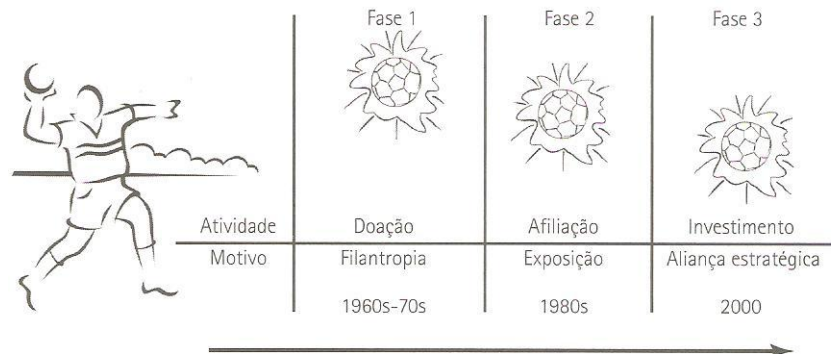


Figura 28. Fases Evolutivas do Envolvimento Financeiro

Fonte: Morgan & Summers, 2008

Hoje é cada vez maior o número de empresas que, atuando como patrocinadores do desporto, da cultura, do social e da ecologia, utilizam o patrocínio como fator de alavancagem das suas ações de marketing. Na condição de ação promocional de carácter estratégico, o patrocínio atua como elo entre o marketing da empresa e o seu composto promocional.

A relação de patrocínio, conforme (Cardia, 2004), “é uma relação comercial em que uma parte cede benefícios à outra em troca de uma prestação pecuniária ou de bens e serviços para a realização do evento”. Não há qualquer sentido de colaboração, entendendo que a palavra “colaboração” pressupõe um auxílio desinteressado e o patrocínio não tem esse aspecto de auxílio, de ajuda.

O patrocinador está mais exigente por uma contraprestação que seja compatível com o patrocínio prestado e se o auxílio for desinteressado, ele deixará de ser patrocínio para ser mecenato (uma forma de favorecer atividades artísticas, filantrópicas ou mesmo esportivas, sem esperar contraprestação publicitária ou comercial).

A palavra “mecenas” significa aquele que protege, incentiva. Não se trata de alguém em busca de recompensa por seus atos ou investimentos. O patrocinador-mecenas, ressalta Melo Neto (2000), é aquele que proporciona uma ajuda de custos para o seu “afilhado” sem buscar qualquer tipo de retorno, a não ser o reconhecimento e gratidão.

Este tipo de prática ainda é muito utilizada por empresários para alavancarem as carreiras esportivas e culturais de seus filhos e descendentes. Ou por empresas que financiam campanhas sociais sem exigirem qualquer tipo de retorno promocional.

O patrocínio é considerado por Cardia (2004) como uma relação entre patrocinador e patrocinado: o primeiro investe de forma tangível por troca de espaços e facilidades para difundir mensagens com a intenção de fazer promoção, desenvolver boa imagem ou até mesmo efetivar vendas.

O patrocínio foi objeto de definições de vários autores, mas quase todas são variações sobre o mesmo tema. Algumas enfatizam prioritariamente o marketing, enquanto outras são mais relacionadas com o conceito jurídico.

Ele ainda considera que a melhor maneira de alcançar resultados positivos em patrocínio é a perfeita associação entre o evento e o patrocinador, pois através do patrocínio esportivo a empresa consegue comunicar-se de forma eficaz com seu público e trabalhar diretamente com a emoção das pessoas, proporcionando associação da marca ou produto com o sucesso e as emoções do desporto.

O patrocínio baseia-se, na interpretação de Cardoso (2004), “na troca de valor entre dois protagonistas: o promotor e o patrocinador. Ambos funcionam com lógicas e rotinas distintas que podem ser articuladas em torno dos projetos de modo a gerar parcerias construtivas e positivas para ambas as partes”.

De acordo com Sbrighi (2006), o patrocínio é “um investimento, em dinheiro ou produtos em um determinado projeto, tendo como objetivo retorno ao investidor, seja político, financeiro ou promocional”. Na área esportiva, ele considera que o principal retorno para as empresas é o promocional e, em segundo plano, está o financeiro. Assim, é essencial uma equipe, instituição ou atleta ter a preocupação de comunicar aquilo que seja o desejo do investidor.

Na opinião de Melo Neto (2000) o patrocínio é “uma ação de marketing promocional que contribui para o alcance dos objetivos estratégicos de marketing da empresa, no que se refere à imagem corporativa, promoção da marca, posicionamento do produto, promoção de vendas e comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros”.

O próprio autor reconhece que esta definição é abrangente, mas que deve ser assim mesmo, pois o patrocínio evolui rapidamente de um enfoque apenas operacional para uma dimensão mais ampla de natureza estratégica, que nos permite entender a conotação estratégica do patrocínio e nos leva a adotar o conceito de “marketing de patrocínio”. Na sua abordagem Contursi (1996), destaca não haver definição consensual para “patrocínio” ou “patrocínio esportivo” e acrescenta que os investimentos podem não ser financeiros.

“Patrocínio consiste no fornecimento de qualquer tipo de recurso, realizado por uma organização ao prestar suporte direto a um evento esportivo, artístico ou de cunho social (educacional ou ambiental) com o propósito de associar o nome, marca ou produto da organização diretamente ao evento. A organização utiliza este relacionamento para atingir seus objetivos promocionais e/ou para facilitar e fundamentar seus objetivos gerais de Marketing”. (Contursi, 1996)

Para completar, adicionamos que Pozzi (1998), define o patrocínio esportivo como “despesas de marketing ou incorporação de responsabilidades que suportam atividades esportivas e/ou atletas, com propósito de usar o evento, time e/ou atleta, como veículo para alcançar objetivos de marketing”.

“O principal rumo que está tomando o mercado brasileiro de marketing e patrocínio esportivo é a demanda das empresas patrocinadoras e parceiras de receberem projetos de entidades focadas em ações comerciais criadas a partir da extensão das propriedades esportivas. Atualmente no Brasil, os projetos de patrocínio esportivo permanecem muito focados na exposição das marcas e no excelente retorno de mídia, gerando para o patrocinador um ótimo resultado em termos de visibilidade, mas com baixo retorno comercial efetivo”. (Somoggi, 2007)

Para Sanfelice, Fernandes & Savegnago (2005), com os mercados globalizados, mais do que nunca é essencial apresentar um diferencial competitivo e o desporto tornou-se ponto chave na relação da empresa com o mercado como este elemento diferenciador, pois não é suficiente apenas o desenvolvimento de estratégias, utilizando publicidade, propaganda, relações públicas, merchandising, venda pessoal e promoção de vendas para conquistar o mercado alvo.

Cardia (2004), considera que o passo definitivo para a profissionalização do patrocínio esportivo coube a International Sports and Leisure (ISL), uma empresa suíça de marketing esportivo, com um projeto revolucionário apresentado ao COI na reunião de Assembléia Geral de Nova Délhi, em 1983, batizado como TOP, que em pouco tempo se transformou no modelo usado por todos os Comitês Olímpicos e Confederações internacionais.

De acordo com Payne (2006), inicialmente, a sigla TOP não representava absolutamente nada. Depois, a imensa complexidade de juntar todos os diferentes elementos fez com que “TOP significasse, segundo o acrônimo em inglês, The Olympic Puzzle (O Quebra-Cabeças), pelo menos nas mentes dos envolvidos”. Depois, quando o projeto estava estabelecido, o codinome TOP passou a significar The Olympic Programme ou “O Programa Olímpico”. Posteriormente, ele foi rebatizado oficialmente como The Olympic Partners, ou “Os Parceiros Olímpicos”, para destacar o elemento de parceria.

3.3.1. Ativação do Patrocínio

Para que o patrocínio esportivo seja mais representativo para a indústria de mídia e entretenimento, segundo Somoggi (2007), é necessária uma mudança que faça a intensa cobertura de mídia do desporto integrar um projeto amplo de ativação de patrocínio, onde a escolha estratégica da propriedade e ações integradas tenham o mesmo rigor e criatividade das outras disciplinas de marketing para as empresas patrocinadoras e alinhadas com um departamento de marketing esportivo altamente profissional nos clubes.

Ao analisar o patrocínio esportivo sob o prisma do marketing Franzão (2005), considera que não é suficiente a colocação da marca de uma empresa na camisa de um time ou de um atleta e torcer para que essa imagem atinja seu público-alvo.

Ele garante que nos Estados Unidos, para cada dólar investido, outros dois seguem para essa potencialização: “Depois de colocar a marca aqui ou ali é preciso fazer com que as pessoas saibam disso. E para tanto é preciso estratégias que vão além da simples exposição”

Esta opinião é compartilhada Pozzi (2005) para quem “a maioria das empresas acaba esquecendo uma regra básica: investir pelo menos o mesmo valor pago pela cota de patrocínio para comunicar ao público-alvo que a empresa é a patrocinadora”, ou seja, para o autor é fundamental o patrocínio ser acompanhado pelos demais componentes do *mix* de comunicação: propaganda, promoções, publicidade etc.

Alguns profissionais da propaganda e do marketing arriscam dizer que apenas 10% do potencial que o mercado brasileiro apresenta é, de fato, utilizado pelo patrocínio esportivo. Parte da culpa desse sub-aproveitamento, de acordo com Franzão (2005), não se resume à escassez de recursos para investimentos.

“Existe uma coisa chamada mídia espontânea que é uma espécie de marginalização nesse segmento. As empresas acostumaram-se a trabalhar com esse item e acabam se acomodando e deixando suas ações de marketing preguiçosas. O ideal é que para cada R\$ 1,00 investido no patrocínio, outros R\$ 3,00 sejam empregados para potencializar o negócio”. (Franzão, 2005)

Pozzi (2005), também observa que muitas vezes por motivos como falta de verba e/ou de cultura para ações paralelas e excesso de confiança na repressão legal dos organizadores, os patrocinadores oficiais deixam o espaço aberto na mente do consumidor para atuação dos "guerrilheiros do marketing".

No entendimento de Somoggi (2006b), não há dúvidas de que os recursos provenientes do meio empresarial e da publicidade são essenciais para os dirigentes esportivos viabilizarem seus clubes e equipes, como parte de um projeto de diversificação de receitas da entidade. Mas a relação ainda é distante com as agências de publicidade e as empresas que elas representam. Algumas empresas percebem a força do desporto para o seu negócio, mas não conseguem criar um investimento contínuo, que se converta em um propulsor de negócios e relacionamentos. As vezes o investimento é positivo em termos de visibilidade, mas não gera o resultado de curto prazo.

“O investimento em patrocínio esportivo deve ser fundamentado em análises estratégicas e ter uma visão de longo prazo para a consolidação de marcas e com criativas e inúmeras ações anuais, que servirão para expressar a personalidade da marca e gerar resultados em termos de vendas e novos negócios, provenientes das ações de relacionamento”. (Somoggi, 2006b)

Como exemplo de ativação do patrocínio Franzão (2005), cita o trabalho realizado pelo COB, que programou quatro workshops com os patrocinadores do Pan-Americano do Rio de Janeiro, “objetivando unificar o nível de conhecimento, a definição de estratégias comuns e o planejamento conjunto de ações entre eles”. Isto representa uma forma de como “ensinar” o patrocinador a “usar” plenamente os seus direitos e propriedades e, assim, obter o máximo de valor com o investimento realizado no projeto esportivo.

4. Modelo de Gestão da CBV

“O Brasil finalmente é hexa. Não com o futebol. O vôlei brasileiro que se supera e conquista pela sexta vez a Liga Mundial da modalidade. Mas qual o segredo de sucesso desses atletas? A braveza do técnico da seleção masculina, Bernardinho? O talento dos nossos jogadores? Isso ajuda, mas não é tudo. A coleção de troféus e medalhas dessa equipe é fruto de um planejamento feito por uma entidade esportiva que tem cara de empresa, a CBV..” (Ramiro, 2006)

Como afirmam Vlastuin, Almeida & Marchi Júnior (2008), “a CBV desenvolveu uma gestão profissional integrada à lógica mercantil”. Atualmente, é o grande ícone de gestão no desporto brasileiro cujo *modus operandi* vem sendo investigado na tentativa de transferência de seu sucesso para a gestão de outras modalidades esportivas.

Não há mais dúvida de que o voleibol é a segunda modalidade esportiva mais praticada no Brasil, superada apenas pelo futebol, conforme citação da Rede Globo, através do “Dossiê Desporto”: “o voleibol é a segunda modalidade mais acompanhada por homens e mulheres através da mídia esportiva, com a vantagem de alcançar um baixo índice de rejeição, tanto para praticar quanto para acompanhar pela mídia.”

“O aprofundamento da compreensão do setor esportivo como integrante da concorrida indústria do entretenimento, neste caso relacionada à modalidade do voleibol, no contexto de sua sustentabilidade e participação no mercado, originou uma nova percepção relacionada a gestão esportiva por parte dos administradores da CBV a partir da década de 70, quando termos relacionados a público alvo, sustentabilidade, competitividade e unidade de negócios foram introduzidos.” (Souza, 2007)

A admiração pelos cuidados com a gestão do voleibol brasileiro é a tônica da comparação de Ramiro (2006), ao afirmar que “se Ary Graça é uma espécie de chairman do vôlei brasileiro, os técnicos Bernardinho e José Roberto Guimarães são seus CEOs – os responsáveis pelo treinamento e motivação da equipe e por achar diferenciais que mantenham o grupo no topo”.

Este entrosamento foi ratificado por Graça Filho (2003), ao considerar que “uma estrutura para funcionar precisa de mão-de-obra especializada e, principalmente, de cabeças que tenham a cultura do negócio”.

No início o voleibol brasileiro apresentou uma característica especial ao buscar aproximação com clubes de elite, afirma March Junior (2001), quando associou-se aos clubes de futebol de reconhecida representatividade nos anos 60, principalmente quanto ao recrutamento de massas populacionais simbolizadas pelas grandes torcidas.

“A estrutura clubística do futebol, independentemente da brutal teia de interconexões que se estabelecem nessa modalidade, não proporcionou o desenvolvimento nem tão pouco a incursão desejada. Até meados de 70, o Voleibol sucumbiu à momentos de dependência e subordinação hierárquica nas administrações dos clubes e, substancialmente, viveu a fase do mais expressivo amadorismo, seja ele manifestado na sua prática ou nas entidades responsáveis pela sua organização”. (March Junior, 2001)

Para ele, a explicação dos resultados do Brasil nas décadas de 60 e 70 concentra-se na ausência de intercâmbio e experiência internacional com equipes de alto nível. Essa lacuna era justificada pela posição geográfica do país em relação aos grandes centros esportivos mundiais. Porém, a deficiência não era gerada apenas pela questão geográfica.

Isto alimentava a manutenção de um ciclo vicioso, tão característico da realidade de muitos segmentos do desporto brasileiro, inclusive no Pará, mas que a CBV transformou em ciclo virtuoso.

“Porque existem recursos financeiros, pode-se comprar todo material esportivo necessário; porque este material está disponível e há ótimos treinadores, atraem-se ótimos voleibolistas; porque eles treinam em condições ideais e com entusiasmo, geram resultados espetaculares; e porque os resultados compensam, eles são patrocinados de novo pelas empresas, que investem e reinvestem cada vez mais, e assim existem recursos financeiros” (Kaszmar & Graça Filho, 2006)

Para chegar aos resultados, a CBV definiu uma estratégia bem concebida, duradoura e persistente, contando com pessoas visionárias, talentosas, ambiciosas e empreendedoras.

“Por que o Brasil é tão bem-sucedido no vôlei? O que o vôlei brasileiro conseguiu fazer que os outros não conseguem reproduzir? Por que o sucesso prossegue de um dirigente para outro, de uma geração de esportistas para outra? É possível reproduzir estas glórias em outros times, clubes, estados e países? É possível exportar a tecnologia do sucesso?” Kasznar & Graça (2006)

As respostas estão no livro “Estratégia Empresarial: Modelo de Gestão Vitorioso e Inovador”, ao qual recorreremos para apresentar, de forma resumida, o modelo de gestão da CBV e utilizar o processo histórico de evolução do vôlei brasileiro, a partir de 1975, como referência e estímulo aos Presidentes das Federações de várias modalidades esportivas no Pará.

“O objetivo deste livro é mostrar que, além do mérito profissional de atletas e de equipes técnicas, existe uma estrutura que oferece condições materiais e estruturais para que as funções esportivas sejam desempenhadas com o máximo de produtividade e eficácia, proporcionando condições de se obter resultados cada vez mais vitoriosos” (Kasznar & Graça Filho, 2006)

Para Machado (2007), o livro escrito em parceria por um professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Istvan Karoly Kasznar, e pelo atual presidente da CBV, Ary Graça Filho, revela que as conquistas que se tornaram rotina de uns anos para cá estão muito longe de serem obtidas por acaso.

“O amigo que se interessar pela leitura do livro deve estar ciente que vai se deparar com um texto sobre estratégia gerencial e não com um relato das fantásticas jogadas de Giba, Ricardinho, Giovane, Gustavo e companhia. Tanto é verdade que o livro é encontrado, nas livrarias, na seção de administração e negócios, e não na de desportos. Portanto, quem se animar a ler o referido livro, coisa que recomendo enfaticamente, verá que o trabalho desenvolvido na CBV tem por base alguns dos mais sólidos fundamentos teóricos buscados nas ciências administrativas e econômicas”. (Machado, 2007)

4.1. A Estratégia Empresarial

“A partir do entendimento do desporto como um negócio a CBV viu-se diante da necessidade de elaborar uma estratégia organizacional que a torna-se competitiva em seu segmento de mercado, sendo de fundamental importância na construção desta história de sucesso. Entender a sua concepção e seu desenvolvimento ajudarão na percepção da sistemática que está por detrás da elaboração de um plano estratégico em uma organização esportiva”. (Souza, 2007)

Para Kasznar e Graça Filho (2006), cinco pontos foram básicos para definir o que eles consideram a “postura estratégica” da CBV:

Primeiro: Compreender o voleibol como um negócio

A partir desta percepção foram estabelecidas premissas como: a definição da missão, metas e objetivos do negócio; constituição de um corpo diretivo capacitado e comprometido com suas atribuições; captação de pessoal com capacidade de antever oportunidades; aceitar e praticar o trabalho terceirizado para não perder o foco no próprio negócio.

Segundo: Gerar benefícios claros aos seus parceiros

Os resultados obtidos em quadra serviriam de parâmetro para medir o sucesso do planejamento estratégico adotado, afinal, “vitórias em quadra atrairiam mais vitórias fora dela”, como forma de fortalecer o vínculo com investidores e parceiros atuais, sem perder de vista potenciais colaboradores, pois o retorno de mídia espontânea é bastante relevante.

Terceiro: Gestão estratégica

Execução do planejamento com definição de controles e eventuais revisões, focado no alcance dos objetivos de longo prazo, ou seja, a conquista de títulos em competições futuras, ao lado dos elementos sociais oferecidos ao grande público. Se o vôlei seria tratado como um negócio ele deveria ser mensurado como negócio.

“Hoje, da forma como estamos organizados empresarialmente, não há outro país que dê as condições que o Brasil oferece a todas as equipes de vôlei e de vôlei de praia. Nenhum outro país se classifica para todas as competições como o Brasil”. (Kasznar & Graça Filho, 2006)

Quarto: Traçar uma estrutura empresarial

O entendimento do desporto como negócio se fundamentou em planejamentos estratégicos, extrapolando o campo dos negócios e gerando reflexos nas quadras, com a conquista de títulos em série pelas seleções principais do masculino e do feminino.

Quinto: Capacitação profissional

Montar uma equipe talentosa, tarimbada, capacitada e motivada para as vagas de uma empresa esportiva é uma tarefa complexa no Brasil, onde o desporto ainda é visto como atividade lúdica, de lazer, afastado de conceitos empresariais. Isto dificulta o estabelecimento de relações pautadas e balizadas em contratos, seriedade profissional e compromisso.

Ainda de acordo com Kasznar e Graça Filho (2006), as empresas têm adotado três estratégias para atuar no desporto:

- a) ·reduzir espontaneamente, induzidas pela demanda evidente, sinalizada pelo público consumidor, o que caracteriza satisfatoriamente os produtores de bens e serviços tipicamente esportivos;
- b) Produzir bens e serviços não afeitos ao desporto de forma clara e direta, contudo, pelos efeitos por ele gerados, promovê-lo por meio de patrocínios, apoio a programas socioesportivos e similares; e
- c) Produzir e dar suporte ao desporto em toda área e segmento que se fizerem necessários, oportunos e atraentes, contanto que o Estado facilite a produção, mediante a. liberação de recursos, incentivos, anistias e medidas que joguem a curva de custos para baixo.

4.2. As Relações Mercadológicas

Com um toque de brasilidade no método porteriano de classificação das relações de uma indústria, a CBV classifica as empresas em seis grupos distintos, que recebem tratamento, relacionamento e respeito iguais, todavia pertencendo a áreas distintas e com objetivos diferenciados.

- 1) Clientes – São todas as pessoas, empresas, entidades e órgãos que solicitam e consomem bens e serviços da organização. Para a CBV, são seus clientes, entre outros: os praticantes do desporto, os torcedores, os jovens que merecem reinserção social, as comissões técnicas e os treinadores, os promotores esportivos, os patrocinadores, os contratantes de eventos e equipes para campeonatos, os clubes e afins;
- 2) Fornecedores - São as pessoas físicas e jurídicas que, gratuitamente ou em regime de remuneração profissional, oferecem seus bens e serviços para o ato de se produzir eventos esportivos. Na CBV, são fornecedores catalogados como pessoas físicas: os profissionais liberais e os microempresários ligados ao desporto, os professores de vôlei, treinadores, médicos e afins. E são fornecedores definidos como pessoa jurídica: as empresas que permitem que o desporto seja praticado, sejam elas produtoras de redes e bolas, sejam produtoras de infra-estrutura, alimentos, vestuário, medicamentos ou meios de transporte.
- 3) Governo - A CBV exerce suas atividades em completa independência das atividades promovidas e exercidas pelo governo, interpretado como a autoridade instituída em seus poderes executivo, legislativo e judiciário. E vê nos representantes do governo, personificados em entidades como o Ministério dos Desportos, o Conselho Nacional dos Desportos, e afins, parceiros que podem contribuir construtivamente para os desportos com a adoção de políticas públicas esportivas que recebam o suporte generoso do erário público.

- 4) Bancos - Correspondem a uma tipologia peculiar de organização, pois, como intermediários financeiros, captam e aplicam recursos da comunidade. São uma fonte preciosa de obtenção de capitais, que pode permitir, em condições de juros baixos e atraentes, o investimento em longo prazo na atividade esportiva;
- 5) Entidades não-governamentais, comunitárias - São as ONGs, empresas que, em princípio, manifestam atuar sem fins lucrativos, a favor direto das comunidades nas quais atuam. Sumamente relevantes, de estrutura pouco custosa e com foco social, pretendem estimular as comunidades com os bens e serviços que lhes prestam.
- 6) Organizações, entidades e empresas internacionais - São as identificadas nos cinco itens anteriores, contudo, atuantes no exterior.

Como princípio de atuação com estas entidades, em resumo, a CBV utiliza as seguintes palavras-chaves:

- a) Clientes - Compreendê-los, encantá-los, promovê-los, comunicar-se continuamente com eles, otimizar toda a cadeia de atendimento e de relacionamento com eles;
- b) Fornecedores - Mostrar-lhes as exatas demandas, exigências e padrões de qualidade, para ser 100% atendido, inseri-los na cadeia de suprimento, comparar sua evolução e desenvolvimento para confirmar se acompanham o ritmo de evolução e exigência por produtos e serviços da CBV;
- c) Governo - Atuar em sintonia com o governo, a favor da majoração integral do bem estar e da saúde da população;
- d) Bancos - Encontrar o equilíbrio entre as metas de captação e a aplicação de recursos, para assegurar o fluxo de recursos e a liquidez confortável;
- e) ONGs - Atuar com toda entidade que queira promover o desporto de forma saudável, para favorecer a comum idade na qual atua.

4.3. Os Marcos Estratégicos

Carlos Nuzman e Ary Graça eram amigos desde a juventude, inclusive jogaram juntos no Botafogo e na Seleção Brasileira, e identificavam-se plenamente em relação a adoção de princípios estratégicos.

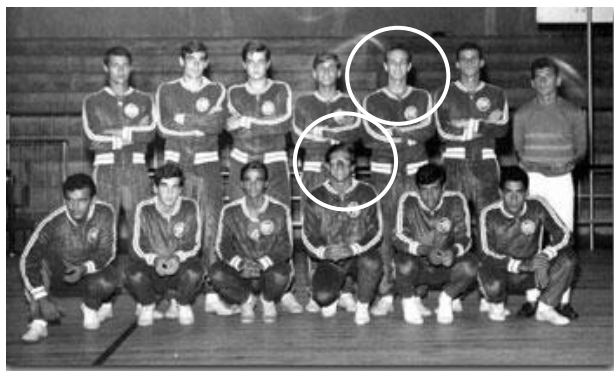


Figura29: Nos círculos, Nuzman em pé e Ary agachado, como jogadores da seleção brasileira de 1962

Ao assumir o cargo de Presidente da CBV, Ary Graça deu continuidade aos marcos estratégicos anteriores e ainda agregou novos marcos:

- a) Primeiro: enfatizar o voleibol como um negócio rentável, transformando-o em uma atividade lucrativa e geradora de riqueza, capaz de despertar o interesse de profissionais qualificados;
- b) Segundo: Fazer “o máximo dos máximos sempre”, lembrando de Kant: “Dê ao um homem tudo que ele almeja e ele sentirá que esse tudo não é tudo”;
- c) Terceiro: Reforçar uma atuação transparente e idônea. Isto é essencial, pois gera credibilidade e confiança. A CBV passou a ser auditada regularmente e suas contas passaram a ser publicadas em jornais de grande circulação.
- d) Quarto: Focar o alvo do acerto total e permanente, com margem de erro zero. Para praticar este marco, adotaram-se pela primeira vez no desporto mundial os métodos, os procedimentos de trabalho e as exigências de capacitação das regras ISSO;
- e) Quinto: Aumentar em regime permanente e definitivo a infra-estrutura produtora de atletas de máximo desempenho. Para que o objetivo fosse alcançado, decidiu-se criar o maior centro esportivo de voleibol do mundo, no município de Saquarema, no Rio de Janeiro;
- f) Sexto: Implantar o VivaVôlei, um empreendimento gigante, que se traduz como uma estratégia de inserção social.

4.4. Conceitos e Pilares

A profissionalização da CBV decorre de uma mentalidade empresarial moderna, baseada em conceitos e estruturas modelares de empresas norte-americanas. Segundo Kasznar e Graça Filho (2006), a CBV adotou seis conceitos essenciais e três pilares de estrutura, que são:

a) Primeiro Conceito:

Para ser bem-sucedido, é preciso planejar o futuro e desenhar o conjunto de objetivos e metas que se tem em mente;

b) Segundo Conceito:

Para alcançar os resultados, é preciso comunicá-los da forma mais transparente possível, de maneira clara e de modo contínuo. A comunicação deve repetir-se tantas vezes quantas forem necessárias, pelos mesmos agentes e canais de comunicação;

c) Terceiro Conceito:

Uma vitória, ou um resultado, seja de área, seja geral e por pouco tempo, não é atraente para os negócios nem gera credibilidade. A estratégia esportiva deve assentar-se em uma seqüência interminável de vitórias, uma após a Outra, e com diferenciais qualitativos crescentes sobre as anteriores. Portanto, não se poderá aceitar a idéia comodista e reconfortante de que já alcançamos o que tínhamos de conquistar. Há sempre o que aperfeiçoar;

d) Quarto Conceito:

As empresas clientes, fornecedoras, de governo e filantrópicas serão cada vez mais exigentes consigo mesmas em um ambiente global competitivo e concorrido. Conseqüentemente, é preciso estar a par de suas mudanças e novas atitudes, para antecipar-se aos movimentos de reforma e estruturação em todas as áreas que constituem uma empresa;

e) Quinto Conceito:

Vitórias contínuas equivalem à patrocínios contínuos. Então, devem ser estabelecidas, mantidas e desenvolvidas todas as condições que dão suporte à geração do máximo de vitórias e resultados incontestáveis;

f) Sexto Conceito:

A atividade imediata e mais firme da CBV deve ser investir para dar suporte a atletas, treinadores, comissões técnicas e equipes de voleibol. Nada há de faltar para que eles possam dar o máximo de si.

Os pilares de estrutura são três:

a) Primeiro Pilar:

A estrutura presidencial, diretiva, de aconselhamento, gerencial, administrativa e operacional da CBV, ou simplesmente a macroestrutura organizacional, deve ser flexível e enxuta, de tal forma que se criem elos imediatos entre a tomada de decisão diretiva e as necessidades práticas sinalizadas pelos treinadores e competidores;

b) Segundo Pilar:

A estrutura precisa dispor de centros de excelência suficientemente independentes, para que possam operar com agilidade e presteza, contudo, integrados a um comando central e único, que libera os meios e provê as formas de se alcançar objetivos, resultados e metas.

c) Terceiro Pilar:

Dispor de um mecanismo de decisão e de uma arquitetura que estimulem a descentralização das unidades dedicadas à ótica social do desporto. Enquanto a CBV preocupa-se em alcançar os maiores objetivos do voleibol de alto desempenho, as Federações estaduais incentivam com independência a prática do desporto em suas regiões de abrangência na modalidade amadora, profissional e de inserção social.

4.5. A Estrutura Interna

“Na gestão esportiva realizada pela CBV que se observa a principal referência na obtenção de resultados expressivos pela modalidade: praticantes, atletas, títulos, público, patrocinadores e consumidores. Inserido nesse processo, o *marketing* do desporto tornou-se uma ferramenta fundamental para valorizar a “marca voleibol” no contexto esportivo para a conquista de novos adeptos, como parte do seu processo de espetacularização.” (Vlastuin, Almeida, & Marchi Júnior, 2008)

Para Soares (2008), no trabalho da CBV poderemos distinguir práticas de gestão empresarial pouco presentes em outras modalidades, sobretudo o futebol. Como toda organização séria e com um foco verdadeiro e realista em resultados, a CBV desenvolveu um planejamento de trabalho orientado pela definição de objetivos e metas, que norteassem o empreendimento de esforços de forma a mantê-lo sempre conectado com os objetivos da organização.

“Cada membro do grupo passou a conhecer o propósito da organização e entender o real valor e significado das ações necessárias para que um time possa atingir tal hegemonia em um mercado global. Por incrível que pareça, esta lição ainda não é realidade em boa parte das empresas brasileiras; empresas nas quais os funcionários não conhecem claramente os objetivos da organização. Foi através de práticas como esta, que a seleção brasileira de voleibol, conseguiu conquistar algo altamente desafiador para a maioria das organizações; O comprometimento de todos os envolvidos”. (Soares, 2008)

Para chegar a um nível de excelência, os dirigentes da CBV responderam a três perguntas:

- 1) Como conceber e desenhar a CBV, para gerar uma instituição campeã?
- 2) Como manter o charme do desporto, com seu entusiasmo e vibração, e além de tudo criando condições para que ele se sustente em um país onde as crises econômicas e financeiras são recorrentes e atrapalham projetos que querem ser de longo prazo?

- 3) Como trazer esportistas, dirigentes e gerentes brilhantes para o vôlei, que possam destacar-se e enaltecer com resultados o desporto, se suas motivações podiam estar em outras modalidades esportivas e práticas em empresas diferentes?

No plano da concepção e do desenho, a CBV deveria atender aos atributos de uma instituição: (i) com estrutura leve e dimensionada para produzir o máximo de eventos esportivos destacáveis; (ii) centralizante nas decisões estratégicas e na representação político-institucional; (iii) descentralizada nas atividades operacionais e funcionais; (iv) composta por poucas hierarquias e muitos colaboradores altamente capacitados, para dar uma tremenda velocidade à ação; e (v) propensa à absorção de todos os progressos tecnológicos, usufruindo deles e com capacidade de criar tecnologias de ponta no voleibol.

Em relação à segunda questão, partiu-se de um princípio incomum. No lugar da premissa “o desporto amador é lindo, dinheiro estraga, e ele vai ficar feio”, partiu-se de outra proposição, inversa a ela, que diz: “o desporto precisa de meios para tornar-se cada vez mais lindo em sua evolução estética, e para isso o dinheiro é apenas uma ferramenta a mais, que ajuda a alcançar metas”.

A terceira questão, sobre como trazer para o vôlei gente brilhante, seria e é a mais fácil de todas. Partiu-se de dois princípios básicos, elementares e óbvios, que se verificaram plenamente positivos na prática:

- a) Primeiro Ponto: Na medida em que o voleibol fosse dando resultados positivos, como vitórias contínuas e numerosas, ele geraria visibilidade aos seus praticantes e promotores, a ponto de atrair cada vez mais gente;
- b) Segundo Ponto: o Brasil é composto por gente talentosa, especial e competente. Basta promover, dar uma oportunidade, oferecer um treinamento, respeitar a individualidade, a cidadania e a formação natural dos grupos, que desponta o que há de melhor no brasileiro.

4.5.1. Ferramentas de Gestão

“O vôlei deveria trazer aos empresários, atletas, treinadores, realizadores e mentores, em relação a custos, uma lista de benefícios bem elevada e clara. Ou seja, o vôlei deveria dar evidências indiscutíveis de que a cada empate de capital, tempo, talento pessoal e empresarial, tecnologia e estrutura, os investimentos realizados surtiriam efeito. E a tradução dos resultados destes investimentos se dá pelo número de vitórias, de primeiras colocações”.
(Kasznar & Graça Filho, 2006)

A CBV conta com ferramentas e técnicas de direção, com opção inicial por algumas consagradas e de conhecimento empresarial, tais como o modelo BSC - Balanced Scorecard®, o Sistema de Gestão da Qualidade e o Diagrama de Processo na linha porteriana. Mas houve também o cuidado de criar modelos para necessidades específicas do vôlei do Brasil. Assim, a CBV criou e adotou modelos que chamou de:

- (i) Método dos Resultados Crescentes de Escala - MRCE®;
- (ii) Modelo de Gestão Estratégico Esportivo Desejado - GEED®;
- (iii) Arquixelência®;
- (iv) Tecnologia de Construção de Equipes e Seleções - Vôlei Team Building - Volteams®;
- (v) Tecnologia de Produção de SuperVoleibolistas - SuperVols®;
- (vi)) Business Oriented Polices - BOPs®, entre outros.

(i) Método dos Resultados Crescentes de Escala - MRCE®

Fruto do empenho e da criatividade de todos aqueles envolvidos na formulação estratégica avançada do voleibol. Um modelo genuinamente brasileiro e que nasceu nas arenas do vôlei. Ao alcançar um patamar de excelência de resultados, entende-se que logo ele estará defasado em relação ao potencial real da empresa, e que ela pode e deve atingir um resultado ainda melhor no futuro próximo.

O MRCE® tem pelo menos quatro virtudes importantíssimas, que explicam o segredo do sucesso do voleibol brasileiro no mundo, e que merecem destaque, pois são de rara e complexa utilização:

a) Primeira:

Toda vez que se alcançar um patamar de excelência, deve-se perseguir um patamar ainda mais alto. Ou seja, nunca se dê por satisfeito com o que tem! Acentue com sua equipe a ambição máxima, com humildade;

b) Segunda:

O essencial é ter capacidade de montar uma estrutura permanente, que garanta a escala de produção em série e em grandes quantidades, de gerações de atletas talentosos.

c) Terceira:

Crescer e dar resultados são frutos da racionalidade da escala. Cada vez mais vitórias com cada vez menos esforços, porque o domínio da tecnologia de ponta esportiva foi alcançado e permite expansão segura.

d) Quarta:

Ser campeão e líder é uma necessidade humana natural, que pode se tornar um hábito saudável, quando realizado competitivamente, de forma aberta e transparente, permitindo comparações imediatas, como acontece com a multiplicação de torneios e campeonatos de voleibol.

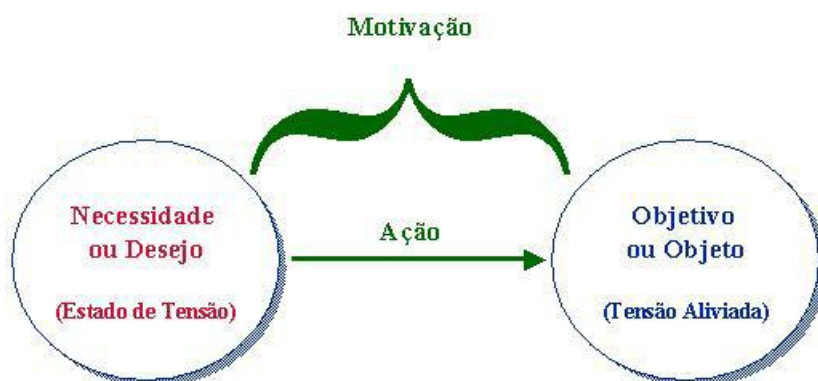


Figura 30. O comportamento motivado dos indivíduos (Godoy, 2009)

(ii) Modelo de Gestão Estratégico Esportivo Desejado - GEED®

O GEED® faz parte da tecnologia de ponta avançada de modelagem e organização, que é propriedade exclusiva e patrimônio da CBV. O fundamento do GEED® se baseia em várias planilhas que integradas, visam responder às seguintes perguntas em termos empresariais, institucionais, operacionais, legislativos e arquiteturais/estruturais: o que somos? O que queremos? O que temos? O que podemos?

(iii) Arquixelência®

As gerações no modelo de Arquixelência® não concorrem entre si. Elas se completam e complementam. Os jovens podem ter mais força, energia, impulso e modernidade, contudo, pode faltar-lhes alguma dose de sabedoria, de experiência, de malícia e de prática. Os mais idosos podem estar com os recursos fisiológicos mais comprometidos, contudo, compensam mediante suas visões amadurecidas, experiências, conhecimento, astúcia e pragmatismo.

Deste modo, o modelo de Arquixelência® promove a interação na organização de todas as gerações. Isto significa que todos quantos dela fizerem parte têm lugar assegurado, garantido. Literalmente, todos juntos perfazem e constroem um projeto maior e um mundo melhor.

(iv) Tecnologia de Construção de Equipes e Seleções - Vôlei Team Buildirig - Volteams®

O Volteams® atende pelo nome de Tecnologia de Construção de Equipes e Seleções. Corresponde a uma edição esportiva de ampla utilidade organizacional, que repõe no devido lugar as especificidades e exigências práticas requisitadas para a formação de equipes, seleções, times, parcerias, agrupamentos e unidades humanas eficazes e efetivas. Neste sentido, o Volteams® ressuscita com garra a frase: “A pessoa certa no lugar certo”.

Equipes esportivas apresentam desafios bem mais complexos que os encontrados em empresas industriais ou de serviços. Por conta de contusões, pancadas, baixo rendimento imediatamente perceptível em campo, e brigas que geram expulsões e punições diretas aos jogadores, estes são substituídos em ritmo elevado. E isto sucede antes, durante e após os jogos.

(v) Tecnologia de Produção de SuperVoleibolistas - SuperVols®

Ao ato de gerar estes elementos denomina-se Tecnologia de Produção de SuperVoleibolistas - SuperVols®. A CBV envia todos os meios para viabilizar a construção deste modelo e prover os recursos que capacitem os voleibolistas a disporem, por meio de treinos evoluídos e extenuantes, de “superpoderes”.

Para o SuperVols®, contam fatores como sexo, idade, altura, peso, capacidade de impulso, resistência física atual, por exemplo, por atleta e por membros de uma seleção. Dispondo-se dos dados atuais, define-se o que se exige de cada atleta e seleção em data predefinida, e atua-se para alcançar estas metas com a melhor tecnologia adaptada ao vôlei.

(vi) Business Oriented Polices - BOPs®

Como as pessoas e as equipes de trabalho, assim como toda a organização sentirão que os resultados beneficiarão diretamente, inclusive sob a ótica pecuniária, este sistema lógico se fecha com a criação de um poderoso elo de negócio orientado. Isto é, promove-se positivamente o ganho econômico-financeiro, para que as pessoas saibam e comprovem por si mesmas e mediante o grupo instituído pela CEV, que é possível viver dignamente dos recursos, das receitas e das rendas criadas pelo vôlei.

4.6. As Unidades Estratégicas de Negócios

“Desde 1997 a - CBV se organizou em UEN. Cada departamento – seleções, vôlei de praia, iniciação nas escolas – tornou-se uma Unidade de Negócios, com orçamento e objetivos próprios. Em função disto, o técnico da Seleção tem de cumprir metas como qualquer gerente de produto”. (Freitas, s.d.)

Uma nova visão de como administrar o desporto foi implantada com a reformulação da estrutura técnico-administrativa da CBV, que ficou mais ágil, flexível e eficaz. A CBV transforma-se em uma grande holding que tem seus diversos setores como Unidades de Negócios.

Cada Unidade deve atender finalidades claras e específicas, com definição da natureza dos objetivos a serem alcançados, para que se determine exatamente quais são, quantos são, o que deve ser cumprido como meta, de que forma devem relacionar-se, interna e externamente, e qual deve ser a produtividade estratégica de cada uma. A esta configuração dá-se o nome de Unidade Estratégica de Negócio (UEN), expressão que vem do inglês SBU - Strategic Business Unit.

As UENs da CBV são seis e atendem pelas seguintes denominações:

- UCN - Unidade das Competições Nacionais;
- USE - Unidade das Seleções;
- UVP - Unidade Vôlei de Praia;
- UE - Unidade de Eventos;
- UVV - Unidade VivaVôlei;
- UCD – Unidade Centro de Desenvolvimento de Voleibol

Cada uma delas responde por cinco características essenciais que precisam atender, conforme destaca Kasznar e Graça Filho (2006):

- a) Dispor de um macro-objetivo estratégico estabelecido e atendê-lo integralmente em tempo real;
- b) Corresponder a um centro autônomo de negócios, que seja ágil nas decisões, relações, contratações e produções, de forma a assegurar a própria evolução com o máximo de eficácia e economia;
- c) Alcançar a máxima autonomia financeira e econômica, de tal forma que a unidade seja líquida, rentável, alavancada financeiramente e capaz de estimular novos investimentos;
- d) Ter a capacidade de ratear custos estruturais e administrativos, assumindo para si a parte que lhe cabe, em um critério no qual quanto mais usa, mais paga, proporcionalmente; e
- e) Capacitar-se a produzir resultados, repassando atividades que não são centrais, e o cerne de sua capacitação estratégica, mediante terceirização.

Dentro de plano estratégico esportivo do voleibol brasileiro a CBV construiu um modelo de gestão vitorioso e inovador, obtendo reconhecimento e respeito nacional e internacional.

Além do mérito profissional de atletas e equipes técnicas, a CBV desenvolveu uma estrutura organizacional com condições estruturais e materiais para que as funções esportivas tivessem o máximo de produtividade, visando alcançar resultados cada vez mais vitoriosos. Embora não se discuta a qualidade da “tecnologia de sucesso esportivo” desenvolvida pela CBV, há dúvidas sobre a viabilidade da sua aplicação por outras equipes, clubes, estados ou países.

A transferência de tecnologias envolve a construção de um ordenamento (interno e externo) dirigido por vários especialistas (como estrategistas, dirigentes, analistas de mercado, promotores de *marketing* e especialistas em comunicação) e o grupo operacional (como os treinadores e jogadores), envolvendo diversas áreas, que precisam de agregação para a construção de um montante específico da indústria esportiva, que é o atual voleibol brasileiro.

Capítulo IV - Tarefa Descritiva e Interpretativa

"Sempre leio primeiro a página de esportes, que registra os triunfos das pessoas. A primeira página não me diz nada além dos fracassos do homem."

(Earl Warren)

Em um estudo desta natureza a Tarefa Descritiva assume papel de identificar, no discurso dos dirigentes pesquisados, a revelação de unidades de registro e de contexto pelas quais pretendemos confirmar as categorias definidas a priori.

Na Tarefa Interpretativa trabalhamos com os resultados obtidos na análise de conteúdo aplicada à transcrição dos instrumentos, confrontados com o exposto no Campo Teórico de Análise, com o que obteremos as linhas fundamentais para as conclusões.

Para facilitar a leitura das análises sobre os discursos dos Presidentes de Federações e levando em consideração o elevado número de informações coletadas através dos Questionários e das Entrevistas, nesta etapa procederemos, paralelamente, à descrição e interpretação das opiniões coletadas, sempre focando os objetivos e as categorias estabelecidas.

Em relação ao Questionário, a análise considerou os âmbitos pessoal e operacional dos dirigentes, além de alguns dos seus procedimentos de gestão na Federação. Em relação à Entrevista, a análise foi feita para cada uma das Categorias definidas a priori.

Vários autores como Azevedo & Barros(2004), Bastos et al. (2006), Gomes & Mourão (2007), Azevedo & Spessoto (2008) Tassinari (2008a), Anchieta (2010) e Pedroso et al. (2010), no Brasil, além de Sarmento, Pinto & Oliveira (2006), em Portugal, levantaram informações sobre o papel e o perfil funcional de gestores esportivos, a partir de indicadores sócio-demográficos, nível de intervenção e operacional nas organizações.

Neste trabalho utilizamos estas informações para estabelecer alguns parâmetros de comparação, mas ressaltando que em algumas das pesquisas os gestores esportivos consultados não eram Presidentes de Federações.

1. Do Questionário

As perguntas formuladas objetivam levantar as características sócio-demográficas, culturais e outras, que proporcionem informações mais precisas das realidades e percepções dos Presidentes, pois como afirma Menezes (2009) “o grau de instrução e formação do gestor desportivo constitui um indicativo importante para subsidiar políticas públicas de formação e capacitação desses sujeitos”.

1.1. Faixa Etária e Gênero

De acordo com o Gráfico 5, percebemos que 35% dos entrevistados têm entre 41 e 50 anos, com equivalência nas faixas etárias vizinhas, sendo 23% para menos de 40 anos e 24% entre 51 a 60 anos. Com mais de 60 anos são 12% e 6% têm mais de 70 anos.

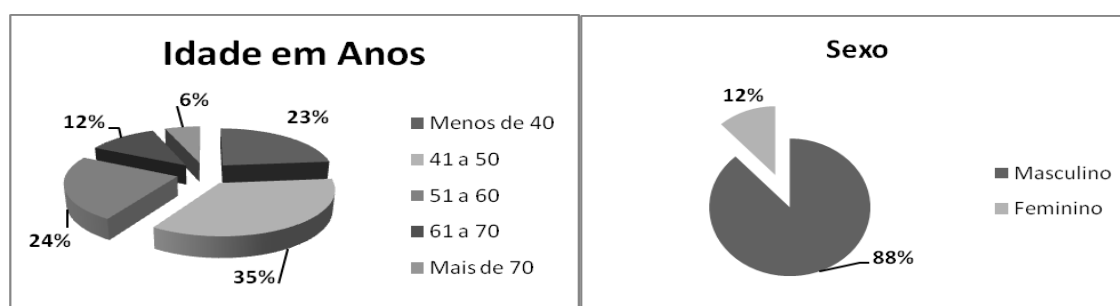


**Gráfico. 5 – Faixa Etária e Gênero
de Presidentes de Federações Esportivas no Pará**

A faixa etária da maioria dos Presidentes está entre 41 a 50 anos, equivalente ao constatado por Azevedo & Spessoto¹⁴ (2008) e por Gomes & Mourão¹⁵ (2007). E chama atenção que esta maioria fica ainda mais significativa se ampliarmos análise para a faixa 41 aos 60 anos, concentrando, desta forma, 59% dos entrevistados. Neste caso, estamos praticamente com mesma informação obtida por Tassinari (2008a)¹⁶.

¹⁴ Eles pesquisaram sobre o perfil de gestores esportivos que atuam como Presidentes de Clubes de futebol profissional, em Brasília.

¹⁵ Elas pesquisaram sobre o perfil de mulheres da gestão esportiva que atuam como Presidentes de Confederações Desportivas, no Brasil

¹⁶ Ele pesquisou sobre o perfil de gestores esportivos que atuam em Federações no Estado do Rio Grande do Sul

Um pouco diferente do constatado por Azevedo & Barros¹⁷ (2004), onde a média verificada foi de 42 anos (maioria entre 36 e 45 anos) e 95% dos respondentes tinham até 55 anos.

Uma realidade completamente diferente do constatado por Sarmiento, Pinto & Oliveira¹⁸ (2006), em Portugal, onde a média de idades da amostra é de 33 anos e cerca de 47% dos gestores que responderam situam-se entre os 20 e 30 anos, “o que indicia uma classe sócio profissional muito jovem, ou seja com grande potencialidade de crescimento em termos profissionais.”

A disparidade da faixa etária entre brasileiros e portugueses pode ter explicação pelo fato dos universos pesquisados terem características diferentes. Enquanto no Pará pesquisamos Presidentes de Federações, todos voluntários, em Portugal os gestores esportivos pesquisados atuam, profissionalmente, em diversas áreas de intervenção do desporto.

No entanto, merece reflexão o questionamento dos autores portugueses, quando consideram que devido a tradição do funcionamento do movimento associativo desportivo ser de grande dependência ao voluntariado, “o lugar de Gestor Desportivo tem sido ocupado pelos dirigentes benévolos, o que coloca uma dúvida: são os dirigentes desportivos gestores desportivos? Em que se diferenciam uns dos outros?”

Esta é uma discussão clássica, que vai além de um debate simples sobre as terminologias adotadas para denominar a atividade das pessoas responsáveis pela direção do desporto: dirigentes ou gestores? As perguntas mais adequadas a esta situação talvez sejam outras: amadores ou profissionais? A remuneração faz diferença em relação aos resultados?

¹⁷ Eles pesquisaram sobre o perfil de gestores esportivos que atuam no Serviço Público Federal, em Brasília, mas não são Presidentes de Federações Desportivas

¹⁸ Eles pesquisaram sobre o perfil de gestores esportivos que atuam em diversos contextos, em Portugal, mas não são Presidentes de Federações Desportivas

Em relação ao Gênero, o Gráfico 5 indica preponderância do sexo masculino, com 88% e aponta 12% ao sexo feminino.

Para o masculino, este índice é um pouco maior do que Sarmento, Pinto & Oliveira (2006) observaram em Portugal, onde a ocupação masculina é de 81%, mas inferior ao citado por Pedroso et.al. (2010)¹⁹, onde todos os gestores (100%) pesquisados são homens e de Anchieta (2010)²⁰ que identificou 97% de participação masculina.

Conforme Costa (2007), a participação feminina no mundo dos desportos é cada vez mais acentuada, com presença crescente em todas as modalidades. Mas este mesmo comportamento não se repete quando observamos a área de gestão esportiva, principalmente no Brasil, onde o número de mulheres dirigindo entidades esportivas é muito pequeno.

De qualquer forma, a participação feminina na gestão de Federações no Pará (12%) é superior ao referido por Gomes & Mourão (2007), segundo o qual no Contexto Federativo (nível estadual) as mulheres foram eleitas para presidir 38 Federações, das 584 registradas 6,5%).

E se considerarmos apenas a gestão das Confederações no Brasil, somente a Confederação de Ginástica é presidida por mulher (Vicélia Ângelo Florenzano) conforme afirmam Gomes & Mourão (2007), para quem a proporção de mulheres no total de indivíduos que ocupam cargos de dirigentes nas Confederações representa 1,8% - que quer dizer uma mulher para 56 homens.

No entanto, na administração pública há uma sensível alteração desta proporção desfavorável as mulheres, pois Azevedo & Barros (2004) indicam que a participação feminina é de 68% e a masculina de 32%.

¹⁹ Eles pesquisaram sobre o perfil de gestores esportivos que atuam como Presidentes de Federações de modalidades olímpicas em Pernambuco

²⁰ Ele pesquisou sobre o perfil de gestores esportivos que atuam em diversos segmentos desportivos no Amazonas

1.2. Estado Civil e Escolaridade

O Gráfico 6 indica que 88% são casados e 12% solteiros. O que corresponde, aproximadamente ao mesmo valor encontrado por Bastos et. al. (2006) e por Sarmiento, Pinto & Oliveira (2006).

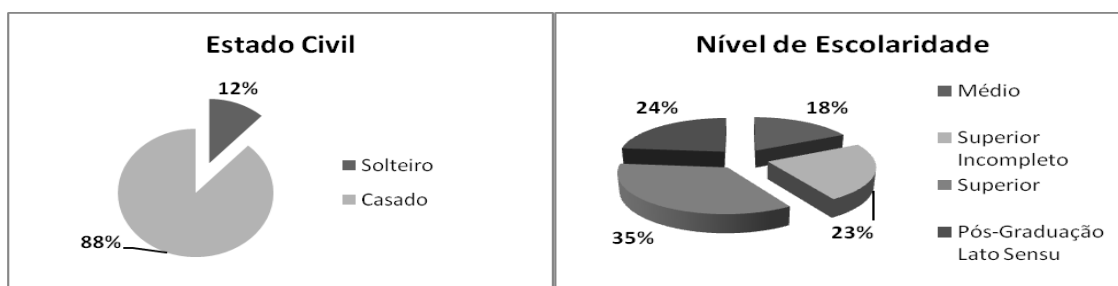


Gráfico. 6 – Estado Civil e Escolaridade de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

Mas Gomes & Mourão (2007), afirmam que 60% das Presidentes são solteiras e apenas 20% são casadas. Uma realidade bem diferente, segundo a qual “o perfil das gestoras eleitas também acompanha as principais tendências da inserção laboral das brasileiras”. Elas afirmam ainda que “os cargos de gestão, inclusive os do campo esportivo são cargos que requerem alta dedicação”.

A discussão sobre a presença feminina em cargos de direção não é exclusiva do desporto e nem apenas no Brasil. Por exemplo, Pfister & Radtke (2007), dizem que na Alemanha, apesar das discussões sobre o assunto, “ainda não há clareza das razões para a carência de líderes femininas nas organizações esportivas, dentro e fora da comunidade científica do desporto”.

O preconceito contra a participação feminina no desporto vem da Antiguidade e até mesmo o Regulamento inicial dos Jogos Olímpicos da Era Moderna cerceava a participação feminina e na gestão esportiva não é diferente.

Porém um fato inusitado, recente, poderá contribuir para mudar este cenário: pela primeira vez, em 114 anos de história, o Flamengo elegeu uma mulher, a ex-nadadora olímpica Patrícia Amorim, para o cargo de presidente do clube.

Em relação ao nível de escolaridade, conforme observado no Gráfico 6, 23% dos dirigentes ainda cursam o nível superior, 35% têm curso superior e 24% têm pós-graduação Lato Sensu, enquanto apenas 18% cursaram somente o ensino médio.

O perfil é semelhante ao encontrado por Pedroso et al. (2010) que constataram 86% dos Presidentes com algum tipo de formação em Ensino Superior, em Pernambuco, e melhor do que o informado por Anchieta (2010), pois no Amazonas 32% dos gestores esportivos cursaram somente o ensino médio

Porém para Azevedo & Spessoto (2008), em Brasília, pouco mais da metade dos Presidentes tem formação de nível superior completo e “constata-se ainda um baixo nível de escolaridade, quando comparado às exigências da área esportiva”. Esta diferença de alguma forma pode estar associada ao fato de que o universo da pesquisa brasiliense estava restrito a Presidentes de Clubes de futebol profissional.

A exigência de um bom nível de conhecimento e de formação acadêmica é uma decorrência natural da evolução do mercado esportivo na direção do profissionalismo, alinhados com o perfil de gestores esportivos modernos.

Neste sentido, é essencial destacarmos a afirmação de Sarmiento, Pinto & Oliveira (2006) quando dizem que “quanto à formação em Gestão Desportiva, pensamos que ela se consolidará progressivamente a par do reconhecimento do papel do Gestor Desportivo nas diversas estruturas dos sistemas desportivos e da administração pública e privada”.

Para Zouain & Pimenta (2006), “já não é mais possível admitir a transformação do grande nome do desporto (os astros, ídolos) num gestor esportivo, apenas em função de sua trajetória esportiva.” Na realidade, as organizações precisam de gestores preparados a ajudar seus proprietários e/ou dirigentes e sua equipe principal (times) a formular e alcançar suas metas e objetivos.

1.3. Formação de Nível Superior e Ocupação Principal

O Gráfico 7 indica que 18% dos Presidentes são licenciados em Educação Física, mesmo percentual dos graduados na área da Saúde (18%), enquanto na área de Exatas estão 28%, os bacharéis em Administração representam 9% e os demais 27% são distribuídos em outras formações.

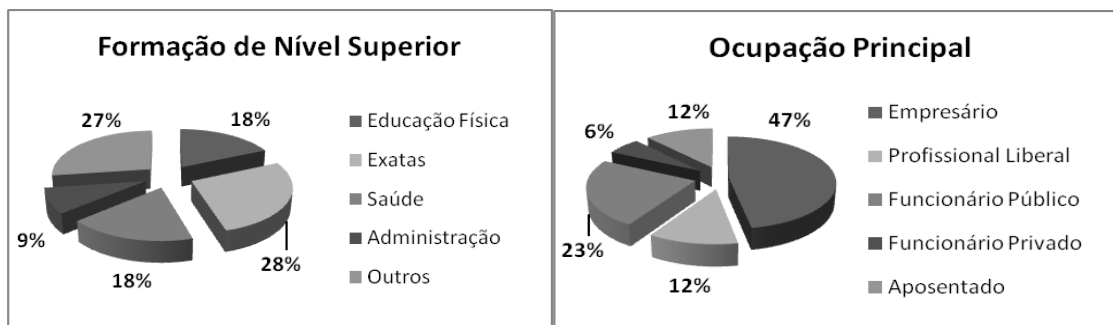


Gráfico. 7 – Formação de Nível Superior e Ocupação Principal de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

O resultado encontrado está em alinhamento com os dados levantados por Pedroso et.al. (2010), em Pernambuco, onde “a grande maioria dos gestores tem formação superior completa, mas apenas 28% têm formação na área de Administração ou Desporto.”

Gomes & Mourão (2007) afirmam que 70% das Presidentes de Confederações no Brasil têm graduação em Educação Física, evidenciando a busca das mulheres em formação específica para atuação no mercado esportivo.

Isto demonstra uma tendência diferente do observado por Sarmento, Pinto & Oliveira (2006), em Portugal, onde “a licenciatura mais representada é a de Gestão do Desporto (22%), seguida pela de Educação Física (17%), mostrando claramente a preferência do mercado pela formação específica na área”.

Mas novamente é necessário ressaltar as diferenças contextuais entre os dois mercados esportivos, pois em Portugal existem varias IES que oferecem regularmente a Licenciatura em Gestão do Desporto, além de vários cursos de Mestrado e de Doutorado nesta área.

Em relação a ocupação principal, o Gráfico 7 indica que 47% são empresários da iniciativa privada, havendo coincidência no percentual de profissionais liberais (12%) e de aposentados (12%), enquanto 23% são funcionários públicos e 6% são funcionários da iniciativa privada.

Novamente grande equivalência com Azevedo & Spessoto (2008), para quem a maior incidência de distribuição recaiu em funções empresariais e de empresas públicas, enquanto Tassinari (2008a) e Anchieta (2010) também identificaram que o exercício da Presidência não é atividade principal.

No entanto, os números apontam que há diferença em relação a informação de Sarmiento, Pinto & Oliveira (2007), pois “o Estado, através dos organismos centrais e das autarquias, emprega cerca de 40% da amostra”, denotando uma tendência dos Gestores Desportivos ligados à administração pública.

1.4. Renda Mensal e Relação com o Desporto

No Gráfico 8 está o registro de que 47% dos entrevistados recebem mais de 15 Salários Mínimos (SM) mensalmente, 29% recebem entre 07 e 14 SM e 24% recebem menos de 06 SM.

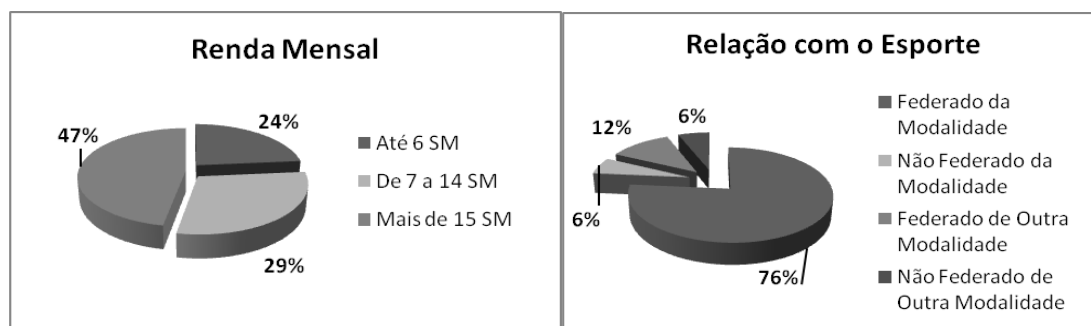


Gráfico. 8 – Renda Mensal e Relação com Desporto de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

A grande maioria tem uma receita mensal declarada que pode ser considerada razoável e também é equivalente aos dados apontados por Azevedo & Spessoto (2008), para quem “foi possível observar a predominância de uma alta renda mensal pessoal dos dirigentes, na faixa de US\$ 1778,31”.

Estes valores, no entanto, estão adequados ao quadro de distribuição em relação a ocupação principal, pois de um modo geral são bem sucedidos como empresários ou ocupam cargos de direção no Serviço Público, o que é razoável para entendimento desta predominância, pois considerando que além deles exercerem a função voluntariamente, algumas vezes ainda há necessidade de utilizarem recursos próprios para manutenção das Federações.

E esta questão nos remete novamente ao debate sobre questão do dirigente benévolo, que é duramente criticada por Capinussu (2005), para quem este tipo de dirigente “representa um simples burocrata, cuja atividade limita-se a dedicar uma ou duas horas diárias a instituição, quando vai lá, e sua atividade principal – advocacia, engenharia, medicina, empresarial, assim o permite, pois ali está o seu sustento e o de sua família”.

Ainda conforme o Gráfico 8, 76% dos Presidentes praticaram a modalidade na qual atuam como gestor, 6% praticaram a mesma modalidade, porém não eram atletas federados, 12% foram atletas de outra modalidade esportiva enquanto 6% também praticaram desporto como não federado, mas de outro desporto.

Praticamente a totalidade dos Presidentes tiveram alguma experiência esportiva como atletas, no entanto, conforme ressalta Medeiros (2003), não podemos esquecer de que “a paixão pelo desporto, uma grande experiência como atleta ou até mesmo a nobre intenção de moralizar o desporto não são qualidades suficientes para ser tornar um bom gestor esportivo”.

De qualquer forma, o fato de grande maioria ter experiência anterior com o desporto é importante, pois como diz Bento (1990), “um dirigente não poderá ser um desconhecedor ou ignorante da coisa desportiva, que nesta caia de pára-quedas”. Ele considera importante ter motivações especiais para atuar neste segmento e que “não seja empurrado por motivações, necessidades e interesses, por ‘paixões e amores’ súbitos, mas estranhos ao desporto”.

1.5. Tempo como Atleta e Motivação para Dirigir

No tocante ao tempo de atuação como atletas, no Gráfico 9 percebemos que 54% praticaram desporto por menos de 10 anos, havendo grande equivalência de tempo em relação as demais faixas: 16% atuaram durante 11 a 20 anos, 15% de 21 a 30 anos e 15% durante mais de 30 anos.

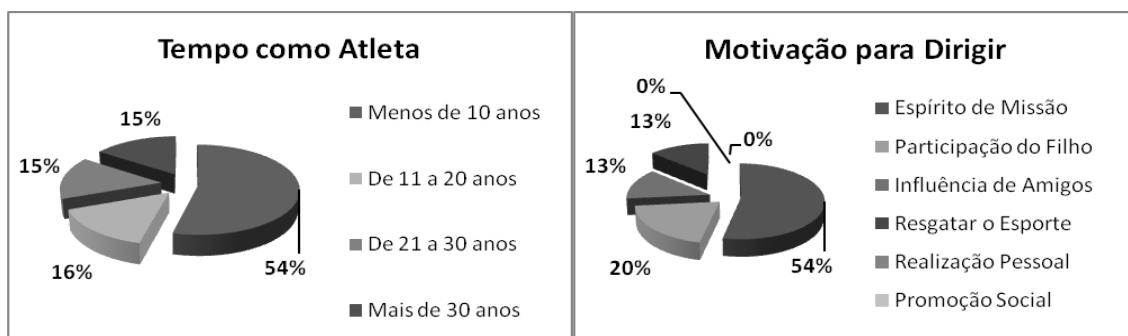


Gráfico. 9 –Tempo como Atleta e Motivação para Dirigir de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

Embora a maioria não tenha mais de 10 anos de experiência como atleta, de qualquer forma é clara a tendência a confirmar uma observação de Gomes & Mourão (2007), quando percebem “uma tendência de ex-atletas continuarem vinculadas ao desporto através do trabalho como gestoras”

Eles resolveram assumir os cargos por diferentes motivações, como de 54% entendem o exercício do cargo como uma missão pessoal, mas é de ressaltar que 20% dirigem instituições porque tem um filho praticando o desporto, 13% foram levados por influência de amigos, mesmo percentual (13%) de quem assumiu o cargo levado pela motivação de “resgatar áureos tempos”.

O elevado índice de quem exerce o cargo como “missão pessoal” ratifica uma constatação de Gomes & Mourão (2007) para quem “o espírito romântico está presente no perfil das gestoras e na forma como administram suas Federações. O que dá sentido às suas vidas é o amor pelo desporto. Parece haver uma relação unívoca entre a carreira de atleta e o “ideal romântico” de gestão que apresentam, onde a persistência, a dedicação, a vontade e o amor ao trabalho são representadas como os principais ingredientes para os cargos”.

1.6. Permanência no Cargo e Carga Horária Semanal de Trabalho

No Gráfico 10 constatamos que 88% dos Presidentes estão no cargo há menos de 5 anos e os demais há menos de 10 anos, não havendo registro de ninguém há mais de 10 anos no cargo.

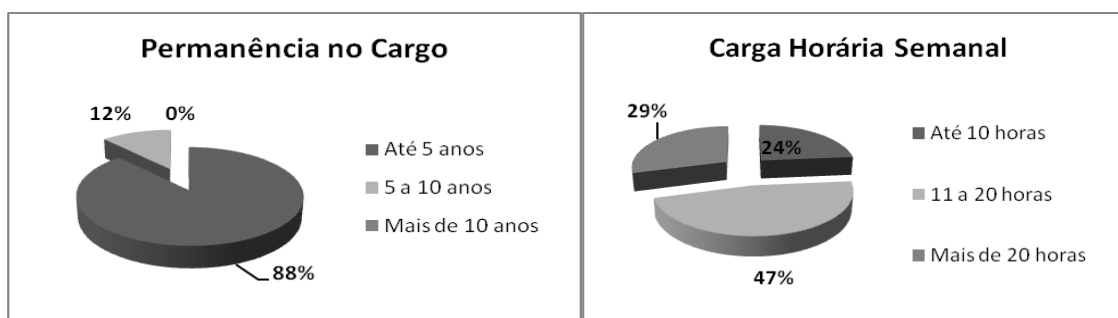


Gráfico. 10 – Permanência no Cargo e Carga Horária Semanal de Trabalho de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

Esta constatação é semelhante a Pedroso et.al. (2010) em que o tempo médio do exercício da Presidência é de 3 a 5 anos e Sarmento, Pinto & Oliveira (2007) em que citam “a juventude expressa pelo número de gestores que desenvolvem a sua atividade à menos de 5 anos é de 65%. Eles ainda fazem referência a fato de que “observamos também um valor a não menosprezar para o grupo dos que estão ligados à atividade à mais de 10 anos (15%).”

No entanto, Pedroso et.al. (2010) destacam que 71% dos entrevistados declararam o interesse em continuarem no cargo e concorrerem a mais um mandato na Federação.

No concernente ao tempo de trabalho semanal dedicado à Federação, temos a indicação que 47% dos entrevistados dedicam de 11 à 20 horas, enquanto 24% consomem menos de 10 horas, o que é quase equivalente (29%) aos que trabalham durante mais de 20 horas semanais com o desporto.

E Pedroso et.al. (2010) também afirmam que “a maioria dos gestores desenvolve suas atividades na Federação de forma parcial bem como todos afirmaram que exercem a atividade sem remuneração”.

1.7. Experiência Anterior e Disponibilidade para Formação

Em relação à experiência anterior com gestão esportiva, no Gráfico 11 consta que 56% afirmaram ter aprendido na própria Federação (outros cargos), 31% tiveram a sua iniciação nos Clubes e 13% em outra Federação, mas nenhum teve aprendizado durante o tempo de Colégio ou Faculdade.

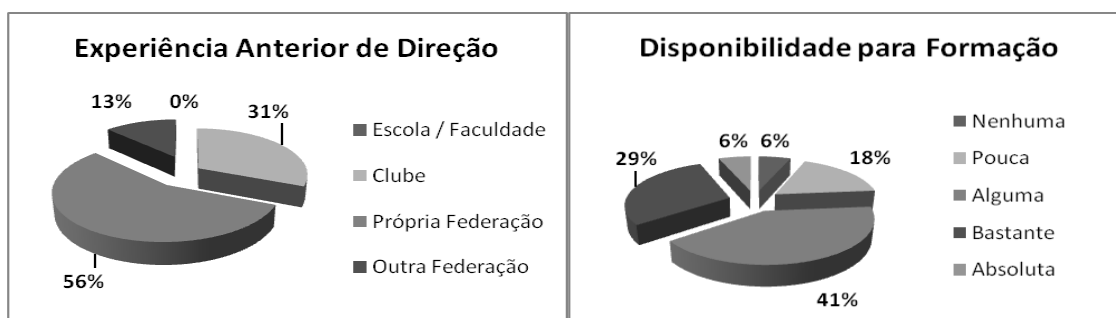


Gráfico. 11 – Experiência Anterior e Disponibilidade para Formação de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

Este cenário também foi constado por Pedroso et.al. (2010), quando cita que “a grande maioria dos gestores afirma ter capacidade para exercer a gestão, porém, apenas dois gestores afirmaram participar de capacitação na área da Gestão Desportiva”. Ou seja, todos os Presidentes exercem os cargos utilizando conhecimentos “adquiridos na prática”.

Embora não tenham formação específica, o Gráfico 11 registra que 41% dos Presidentes demonstraram disponibilidade de tempo para participarem de formações específicas, sendo que 29% declararam ter bastante tempo disponível para isto e 18% têm interesse, apesar de pouco tempo disponível. Porém, 6% dos entrevistados declararam não ter disponibilidade de tempo para formação, enquanto outros 6% declararam ter total disponibilidade.

Desta forma, há um número reduzido de Presidentes sem disponibilidade para capacitação, o que pode representar a possibilidade de reversão do quadro de baixo índice de qualificação, considerando que a “maioria absoluta” ($88\% = 41\% + 29\% + 18\%$) demonstra interesse em participar de atividades formativas.

1.8. Horário para Capacitação: Dias Úteis e Finais de Semana

No que diz respeito ao horário para ações de formação, o Gráfico 13 indica que durante os dias úteis 59% preferem o horário noturno, embora 23% possam freqüentar durante a manhã e 18% prefiram o horário vespertino.

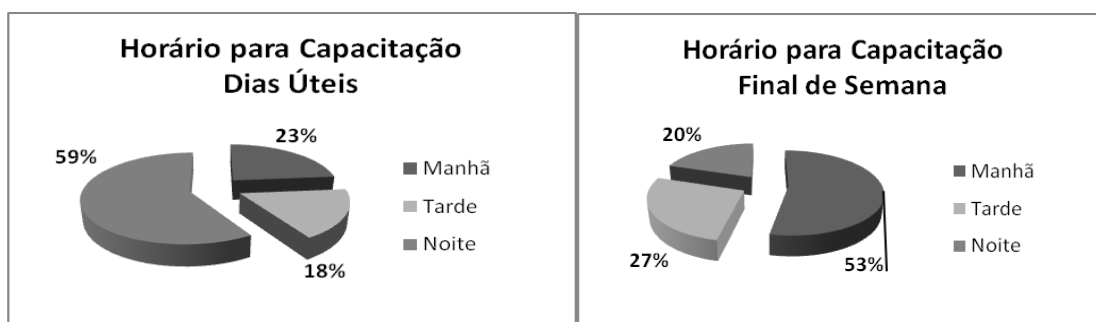


Gráfico. 12 – Horário Dias Úteis e Horário Final de Semana p/ Capacitação de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

Em função de seus afazeres profissionais, é natural a preferência pelo horário noturno para as capacitações, embora de certa forma surpreenda que quase 40% tenham disponibilidade para cursos diurnos, nos dias úteis, o que pode, eventualmente, ter explicação no fato da grande maioria dos Presidentes ser constituída por empresários, com maior flexibilidade de ajustes na jornada de trabalhos e autonomia para deliberação do seu tempo ou por funcionários públicos, os quais, muitas vezes, são incentivados a participarem de capacitações.

Pelo Gráfico 12 percebemos que se os eventos de formação forem nos finais de semana, o maior interesse será pelo horário matinal (53%), sendo que 27% preferem as tardes e somente 20% irá optar pelo horário da noite.

A inversão de prioridades nas opções de horários nos finais de semana, em relação aos dias úteis, é compreensível pelo fato de que, culturalmente, nestes dias eles preferem atividades familiares.

1.9. Temas Mais Importantes e os de Menor Interesse

No Gráfico 13 consta que ao serem consultados sobre os temas que mais gostariam de aprofundar conhecimentos, 28% destacaram a Gestão Esportiva, seguida de perto sobre procedimentos para Captação de Recursos (26%) e Procedimentos Administrativos (22%). Também há interesse sobre Comunicação Social (16%) e por Gestão de Instalações (8%).

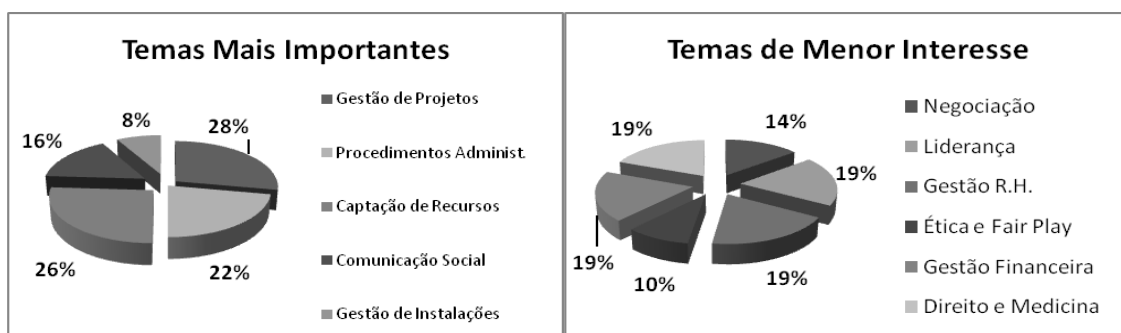


Gráfico. 13 – Temas + Importantes e Temas de Menor Interesse de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

Uma constatação semelhante foi encontrada por Pedroso et.al. (2010), em Pernambuco, onde as prioridades indicadas foram Marketing Esportivo (29%), Administração Desportiva (42%) e Gestão de Projetos (29%).

A concentração das opções por temas predominantemente da área de Gestão demonstra claramente que, apesar de não terem formação específica, os Presidentes percebem a necessidade de maiores conhecimentos nesta área.

De chamar atenção a inclusão da Comunicação Social na relação, o que pode ser uma ratificação para os defensores de que os profissionais de Comunicação Social também devem ser considerados entre os de maiores afinidades com a carreira profissional de gestores esportivos.

Quanto a outros temas que foram citados com menor relevância, encontramos a Liderança, Gestão de Recursos Humanos, Gestão Financeira, e Direito/Medicina, ambos com 19%, a Negociação (14%) e Ética e Fair Play (10%).

Esta informação pode ser importante na elaboração dos desenhos curriculares de cursos de gestão esportiva, principalmente para combater os argumentos dos que defendem maior concentração de carga horária para disciplinas mais específicas das áreas financeira e contábil.

Não deixa de surpreender o pouco interesse por maiores informações sobre os temas Ética e Fair Play (10%), nos levando a formular algumas hipóteses: os Presidentes não tem informações suficientes para reconhecerem as importâncias, eles conhecem mais acham que não interessa ou preferem realmente não dar atenção a temas que possam “provocar turbulências”.

1.10. Maior e Menor Ocupação do Tempo

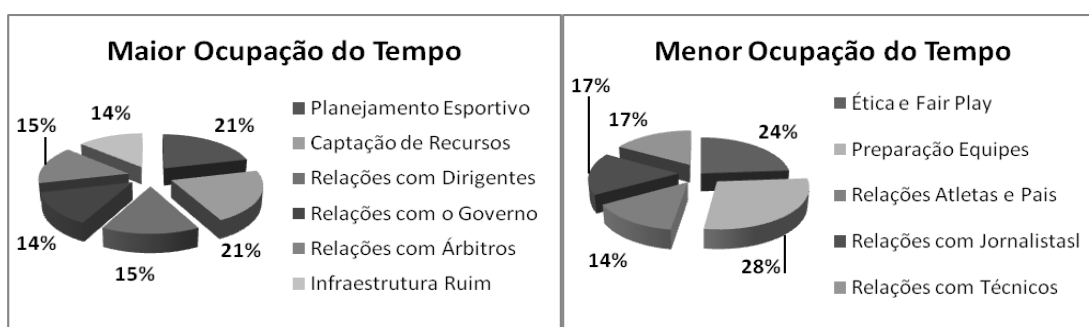


Gráfico 14 – Maior Ocupação e Menor Ocupação do Tempo de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

Sobre a distribuição do tempo nas atividades diárias dedicadas à Federação, no Gráfico 14 consta que o planejamento esportivo (21%) e a captação de recursos (21%) são as atividades de maior ocupação, sendo o restante do tempo distribuído quase equitativamente entre Relacionamento com Dirigentes (15%) e com o Governo (14%), reuniões com Árbitros (15%) e resolvendo problemas relacionados com a deficiência de infra-estrutura (14%).

As afirmações relacionadas com aspectos operacionais, coincidem com o levantado por Pedroso et.al. (2010), quando dizem que “entre as funções do cotidiano mais referenciadas pelos gestores encontram-se a elaboração de competições (71%), o planejamento (14,5%) e organização (14,5%)”.

Entre as respostas indicadas pelos Presidentes, não há muita dedicação de tempo para as questões de planejamento e controle tão enfatizadas por diferentes autores da Administração, como Maximiano (2000) e Chiavenato (2004), por exemplo, entre as principais atribuições dos gestores.

As questões sobre os relacionamentos têm significativa manifestação no discurso dos Presidentes e conforme registra o Gráfico 14, o tempo deles também é consumido com outras tarefas menos exigentes, como questões disciplinares (24%) e a preparação de equipes (28%), além de atendimento a pais de atletas (14%), jornalistas (17%) e Técnicos (17%).

O comportamento registrado é típico do Presidente de Federação apontado por Tassinari (2007), que “na estrutura interna, as organizações ou federações esportivas devem manter em harmonia três grupos que acabam por guiar seu comportamento: os aspectos técnicos, políticos e administrativos.”

Para ele a harmonia refletirá na interação dos grupos com os agentes e os aspectos da estrutura externa favorecendo o desenvolvimento das organizações, ou seja, “as mudanças internas contribuem para as mudanças de um sistema maior, e os gestores podem ocupar posição estratégica para suprir as necessidades técnicas, políticas e administrativas das organizações.”

1.11. Local de Trabalho no Desporto e Processo de Tomada de Decisão

O Gráfico 15, a seguir, revela que 53% dos entrevistados contam com instalações específicas da Federação para realização do seu trabalho, 35% recorrem aos seus espaços profissionais e 12% utilizam a própria residência para despachos de rotina da Federação.

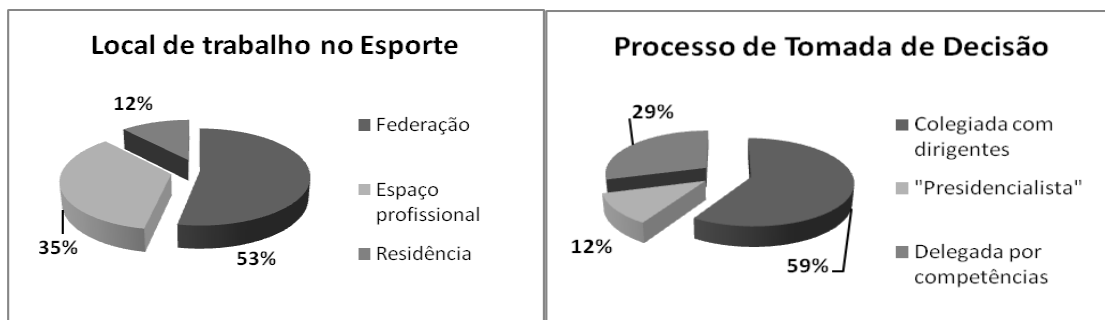


Gráfico 15 – Local de Trabalho e Processo de Tomada de Decisão de Presidentes de Federações Esportivas no Pará

A falta de instalações próprias é um problema sério de significativa parcela dos Presidentes (47%), pois como não contam com sedes administrativas, acabam contribuindo com a cessão de instalações para funcionamento da parte administrativa da Federação, como afirma Pedroso et.al. (2010), pois “não existe instalação desportiva própria para as atividades, a infra-estrutura é, na maioria dos casos, alugada ou concedida.”

Algumas Federações que tem sedes (própria, alugada ou concedida) encontram dificuldades para manter as instalações em boas condições de utilização pelos usuários conforme relatado nas Entrevistas.

Esta circunstância adversa foi citada por Nuzman (2009), quando lembrou que em sua época na CBV, “muitos Presidentes de Federações diziam que a entidade tinha mudado de Sede, quando eles trocavam de carro”, deixando caracterizada a questão de falta de local apropriado para seus trabalhos.

No Gráfico 15 consta também que 59% dos Presidentes utilizam o modelo de “decisões colegiadas”, dividindo responsabilidades com os Diretores, enquanto 29% preferem ser menos democráticos e distribuem responsabilidades de acordo com respectivas competências dos seus Diretores e 12% preferem assumir as decisões normais de um sistema “presidencialista”.

De certa forma surpreende o índice de apenas 12% de Presidentes declarando a adoção de decisões mais pessoais, pois este não é o consenso geral observado no cotidiano do meio desportivo.

1.12. Época do Planejamento e Frequência de Avaliação

Os dados do Gráfico 16 demonstram que 44% das Federações elaboram os seus Calendários de Atividades no início do ano, 37% o fazem no ano anterior e há algumas (19%) que só o fazem durante o desenvolvimento da temporada.

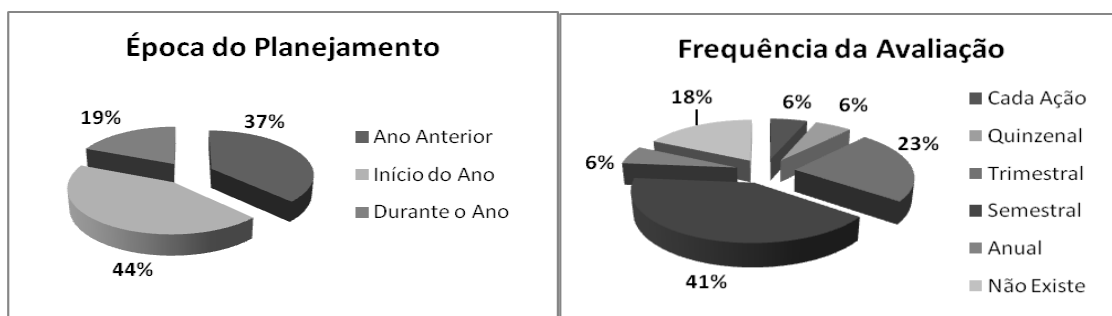


Gráfico. 16 – Época de Planejamento e Frequência de Avaliação do Calendário de Federações Esportivas no Pará

A grande dependência aos Calendários Nacionais pode explicar a demora na elaboração do calendário anual de competições da maioria das Federações (63%=44%+19%), mas realmente surpreende 37% afirmarem que a elaboração aconteça no final do ano anterior, o que representa um mínimo de planejamento e organização desejável, mas pouco perceptível para o público em geral. Mas de qualquer forma 19% afirmam que o planejamento antecipado de suas programações não seja um procedimento usual do ano anterior.

No Gráfico 16 percebemos que o desenvolvimento do Calendário é avaliado de várias formas. Para 41% das Federações a avaliação é Semestral, seguida por 23% das Instituições que fazem avaliação Trimestral e de algumas que avaliam cada ação individualmente, quer seja quinzenalmente (6%) ou anualmente (6%). Mas também há quem não faça nenhum tipo de avaliação (18%).

A falta de formação técnica sobre gestão esportiva talvez justifique a pulverização das respostas para a avaliação do calendário de competições, levando cada Federação a adotar uma forma diferente. De um modo geral as afirmações ratificam o cenário relativo a distribuição do tempo das atividades dos Presidentes, onde não há registro de atenção para a questão da Avaliação.

1.13. Mídias mais Frequentes e Responsabilidade pela Mídia

Em relação aos formatos utilizados na área de Comunicação Social, no Gráfico 17 verificamos que a utilização do serviço de mala direta através da internet nas ações de divulgação do trabalho das Federações aparece em 19% das citações, 7% utilizam seus sites como ferramenta de relacionamento e a comunicação através de cartazes é utilizada por 7% dos Presidentes. O jornal foi citado como um dos veículos utilizados por 28% das Federações, a Televisão por 23% e o Rádio por 16%.

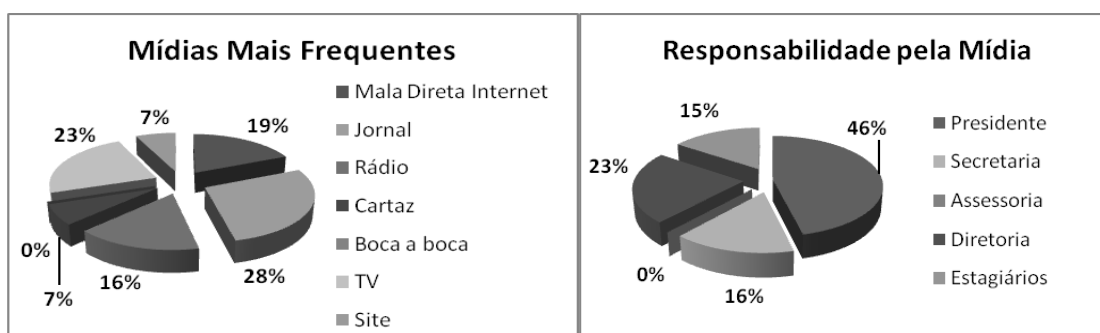


Gráfico. 17 – Mídias mais Frequentes e Responsabilidade pela Mídia de Federações Esportivas no Pará

Quase a metade do grupo de Presidentes (46%) detém a responsabilidade pelas ações de comunicação, que é seguida por outros membros da Diretoria (23%). A Secretaria é quem cuida disto em 16% das Federações, assim como 15% delas contam com estagiários para fazer este trabalho, porém, como está no Gráfico 17, em nenhuma Federação há uma Assessoria de Imprensa.

A dificuldade de divulgação das atividades e programações é apresentada como uma das principais dificuldades das Federações, tanto por gestores como por editores de equipes de jornalismo. Isto ficou claro no cenário do desporto paraense, apresentado por Costa (2009), quando afirma que “embora o desporto necessite de divulgação e a imprensa de divulgar notícias, o fato concreto é que o desporto amador tem visibilidade muito reduzida nos veículos de comunicação.”

Talvez a principal explicação do fato esteja na constatação de que quase 70% da responsabilidade pela distribuição de notícias sobre as atividades das Federações cabe aos Presidentes e seus Diretores.

A sugestão apontada por Costa (2009), de contratação pelo menos de estagiários de Comunicação Social para realizarem esta tarefa é adotada apenas em 15% das Federações e nenhuma delas ainda conta com um serviço profissional de Assessoria de Imprensa.

Também chama atenção que nenhum Presidente citou a comunicação boca-a-boca como um instrumento utilizado, talvez pelo fato de que o processo esteja tão incorporado a informalidade cotidiana das atividades que nem seja percebido como instrumento de comunicação.

O amadorismo em relação as questões de Comunicação Social também pode explicar porque somente 7% dos entrevistados afirmou contar com um site oficial para divulgação da Federação, o que é incrível na realidade das facilidades tecnológicas do século XXI.

Isto é ratificado por Pedroso et.al. (2010), quando afirma que “há uma cultura de gestão distanciada da inovação tecnológica e dos procedimentos de gestão baseados na racionalidade gerencial”.

Entre os veículos mais tradicionais de Comunicação (rádio, jornal e televisão) o jornal é o que apresenta maior incidência de citações certamente pelo fato de disponibilizar maior espaço e também por mais facilmente servir como registro documental dos fatos.

O fato do espaço da Televisão superar o do Rádio deve considerar o tempo proporcionado pelas emissoras televisivas com maior programação local e também em função da cultura da programação radiofônica local focada predominantemente no futebol.

1.14. Fontes de Receita e Vínculos dos Colaboradores

Em um cenário de constantes dificuldades financeiras, o Gráfico 18 demonstra que a cobrança de Taxas Administrativas (inscrições, registro e transferências de atletas, etc.) é a principal fonte de recursos de 30% das Federações, seguida de perto pela cobrança de mensalidades (25%) e do recebimento de verbas públicas (20%).

Algumas Federações contam com repasses mensais das Confederações (7%) e outras obtêm receitas através de doações de colaboradores (8%). As verbas obtidas através de patrocínio correspondem a 10% das citações e não existe receita de bilheteria (0%).

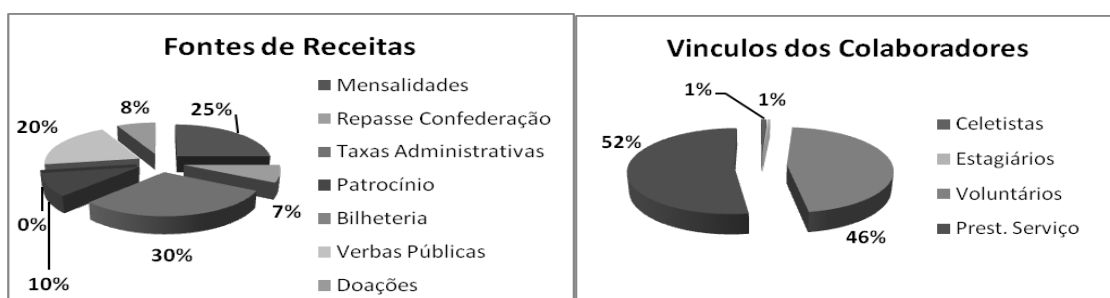


Gráfico. 18 – Fontes de Receita e Vínculos dos Colaboradores de Federações Esportivas no Pará

Um cenário típico de estrutura amadorista, dependente do poder público e do custeio dos participantes, onde não há receita de bilheteria e o patrocínio é insignificante. Tudo diferente do citado por Soriano (2010), que destaca fontes de receitas de uma estrutura profissional como “a venda de bilhetes e lugares cativos, os direitos de transmissão televisiva e o marketing”

Muitas vezes as Taxas Administrativas sofrem concorrência, como citado por Barros (2010) quando faz referência a proliferação de Ligas e Associações “algumas delas com o simples intuito de criar mercado para árbitros, formar novos árbitros para atuar nestes mercados paralelos, atendendo a uma fatia de mercado que necessita do serviço por preços populares e não condizentes com as taxas consideradas razoáveis para quem exerce esta função”.

O Gráfico 18 apresenta que o trabalho de 46% dos membros das Federações é feito de forma voluntária, os prestadores de serviços (sem vínculo empregatício - principalmente Árbitros) equivalem a 52%, enquanto 1% são os contratados em regime formal (celetista). Os estagiários (alunos universitários) surgem na mesma proporção (1%).

E novamente retomamos o tema do voluntariado no desporto e lembramos a classificação de Toledo (2002), para quem o dirigente esportivo integra a categoria de “agente profissional”, o que parece ser uma incoerência, considerando que eles sempre dizem não serem remunerados e que dedicam seu tempo apenas movidos por um sentimento contribuição ao desporto..

1.15. Dívidas do Ano Anterior

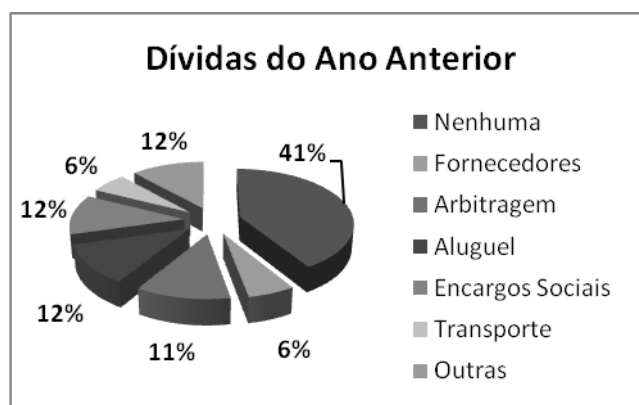


Gráfico. 19 – Dívidas do Ano Anterior de Federações Esportivas no Pará

O Gráfico 19 indica uma série de dívidas acumuladas do ano anterior, distribuídas entre rubricas como Fornecedores (6%), Arbitragem (11%), Aluguel (6%), Encargos Sociais (12%), Transporte (6%) e outros (12%), mas 41% das Federações não apresentam dívidas do ano anterior.

Estes números ratificam a conclusão de Pedroso et.al. (2010), quando afirmam que “a maior dificuldade dos gestores de Federações Desportivas situa-se no ultrapassar dos constrangimentos financeiros”. Por isto, surpreende que 41% dos Presidentes afirmem não terem contraído dívidas no ano anterior.

2. Do Roteiro de Entrevistas

De acordo com o previsto para a coleta de dados deste trabalho, utilizamos também o recurso de uma entrevista semi-estruturada para levantarmos de forma objetiva informações sobre a atuação das Federações em relação à utilização de ferramentas de gestão.

De posse das respostas transcritas, passamos a construção de Quadros ilustrativos para facilitar os procedimentos de agrupamento, de classificações, de pré-análise, procedimentos estes considerados por Franco (2007) como “indispensáveis e fundamentais para auxiliar a posterior criação de categorias e, conseqüentemente, a efetiva possibilidade de inferir, analisar e interpretar os dados s serem submetidos a uma Análise de Conteúdo”.

Ainda de acordo com Franco (2007), com todas as respostas dispostas em Quadros, em cada uma delas fomos em busca do “significado e do sentido das asserções explicitadas”, assim apresentamos nos Quadros, a seguir, de forma condensada, os elementos estruturantes do sentido principal das respostas.

Estas sínteses, registradas por letras, na seqüência alfabética de A até N, foram distribuídas nos seus respectivos Quadros, de forma absolutamente aleatória, sem qualquer critério lógico, como, por exemplo, a cronologia do calendário das entrevistas ou mesmo a ordem alfabética da relação de Federações participantes. A adoção desta estratégia objetivou apenas preservar o anonimato preliminarmente garantido aos informantes, embora todas estejam devidamente ordenadas em nosso memorial da pesquisa.

Em seguida, considerando o interesse em saber a intensidade do aparecimento dos diferentes significados das respostas, elas foram classificadas, quantificadas e apresentadas sob a forma de Gráficos do tipo coluna e analisadas na etapa seguinte deste trabalho.

De início, fizemos uma sondagem sobre a opinião dos Presidentes a respeito da importância do desporto para a sociedade e no Quadro. 7 apresentamos a síntese das respostas.

Quadro. 7 - CATEGORIA 1: DESPORTO

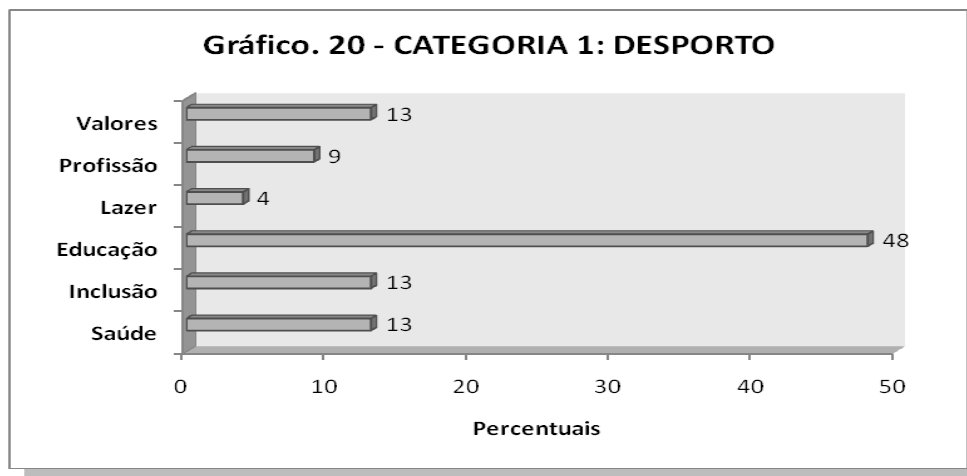
O que pensa sobre o valor do desporto para a sociedade?	
Federação A: Saúde para os jovens	Federação B: Agente de inclusão social
Federação C: Educação das crianças	Federação D: Área de lazer e profissão
Federação E: Fomento a Saúde e Educação	Federação F: Senso de responsabilidade
Federação G: Primordial para a sociedade	Federação H: Papel importante para a criança
Federação I: Maneira para inclusão social	Federação J: Apoio ao crescimento humano
Federação K: Valor educacional	Federação L: Educação da criança
Federação E: Saúde e Educação	Federação F: Formação do caráter
Federação M: Educação e socialização	Federação N: Disciplina, responsabilidade

No mundo inteiro, a indústria esportiva apresenta crescimento econômico muito importante e, neste contexto, o fenômeno esportivo abrange campos de atuação bem diferenciados como educação, saúde, cultura, gestão, trabalho, indústria, recreação, lazer e qualidade de vida, além de movimentar riqueza no mundo todo e ganhar espaço no terreno das discussões científicas.

Para Tubino (2002a) “o fenômeno sociocultural do Desporto se apresenta com contornos e formatos que praticamente envolvem, de alguma forma, toda a população mundial. Por isso tudo, o Desporto precisa ser mais estudado nos seus alcances sociais”.

Os Presidentes de Federação demonstram perceber claramente a importância e a diversidade de possibilidades neste universo esportivo quando abordam a questão em variados aspectos, conforme demonstrado, a seguir.

No Gráfico 20, a importância do aspecto educativo para crianças e jovens é preponderante entre 48% dos entrevistados, enquanto há equivalência de opiniões para a importância da Saúde, da Inclusão Social e de Valores (13% para cada um deles). O potencial do Mercado Profissional é destacado por 9% e o aspecto do Lazer por 4% dos entrevistados.



A questão da importância do aspecto educativo do desporto é reafirmada em diversas expressões como a do Presidente O “depois da escola, a segunda parte da casa da criança é uma quadra” ou então do Presidente B “depois das instituições educacionais vêm as instituições esportivas, então o ser humano tem que ter a hora do estudo, a hora do lazer e a hora do desporto”.

Este é um dos motivos que também fazem alguns dirigentes concordarem em assumir cargos de gestão no desporto, pois assim poderão contribuir melhor na busca por meios para manter os filhos no desporto, onde aprendem coisas importantes para o futuro deles:

“Estou na Federação hoje por ser pai de atleta e eu vejo que meus filhos cresceram respeitando e trabalhando em grupo. Se a sociedade estivesse mais voltada para o desporto, nós teríamos uma sociedade bem melhor.” (Presidente F)

Os aspectos relacionados com os Valores pessoais também são destacados nos discursos, com citações do Presidente K “desenvolve na criança o senso de responsabilidade” e do Presidente N “o desporto é primordial para a sociedade, para os jovens e tem papel importante na vida da criança.”

Esta visão mais ampla demonstrada pelos Presidentes reforça a opinião de Santos (2005), pois, além da perspectiva do alto rendimento, o desporto também deve ser compreendido na perspectiva do lazer, da saúde física e mental, do desporto adaptado, da formação educacional e do desporto escolar, afinal “estas novas perspectivas de expressão da manifestação esportiva revelam, também, novos valores, novas relações e uma nova moral no campo esportivo”.

Em seguida, perguntamos como construíram esta percepção sobre o desporto e qual a direção do futuro, com as respostas sintetizadas no Quadro 8.

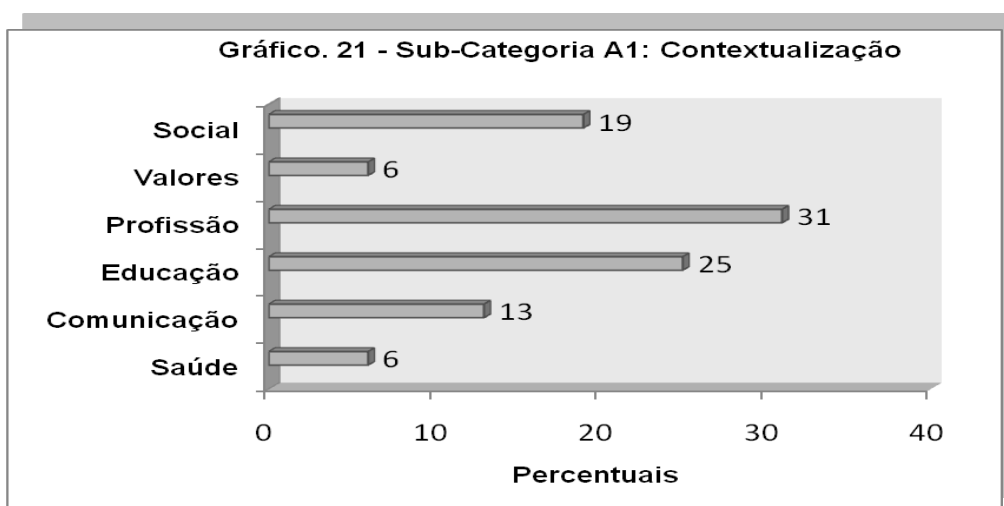
Quadro. 8 - Sub-Categoria A1: Contextualização

Quais serão as tendências de evolução do conceito esportivo?	
Federação A: Beneficiar a saúde e o desenvolvimento mental	Federação B: Capitalismo dominante mas evitando o conflito de valores
Federação C: Mais profissionalismo e formação	Federação D: Apresentará bom crescimento
Federação E: Grandes centros esportivos para iniciação e treinamentos	Federação F: Sem grandes tendências evolutivas em pequeno e médio prazo
Federação G: Profissionais mais qualificados	Federação H: Cada vez mais social
Federação I: Sempre educativo	Federação J: Obrigatoriedade na Escola
Federação K: Maior profissionalização	Federação L: Compreensão da importância
Federação E: Sociedade entender mais a importância do desporto	Federação F: Luta muito grande para conseguir manter os valores do desporto
Federação M: O surgimento e evolução de novas formas de divulgação	Federação N: Aumentar a formatação como produto

Para Medeiros (2003), o desporto no Brasil começa a despertar o interesse “de muitos profissionais e estudantes que, até então, ainda não vislumbravam nesse mercado uma oportunidade efetiva de seguir suas carreiras”.

Este mercado se profissionaliza e muitas instituições de ensino também começam a oferecer cursos de gestão e administração esportiva com “novos e bons profissionais sendo formados. grupos de discussão, seminários, sites especializados, ótimos livros sobre o tema e outras fontes de informação foram criadas nestes últimos anos”.

O Gráfico 21 aponta o aspecto da profissionalização como a principal tendência apontada pelos Presidentes, com 31%, mas os aspectos educacionais continuarão sendo um instrumento importante na formação de crianças e jovens, citado com valor significativo de 25%. Com 19%, as questões mais relacionadas com Responsabilidade Social também indicam que elas tendem a ser ampliadas. A Comunicação Social citada com 13% confirma a tendência de relação muito próxima com o desporto, enquanto a Saúde e os Conflitos de Valores são lembrados por 6% dos entrevistados.



Para Trevisan(2010), o processo de profissionalização ainda é muito recente no mercado esportivo brasileiro e, portanto, “ainda há enorme espaço para crescer. Estima-se que a indústria do desporto represente apenas 2% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, gerando cerca de 300 mil empregos”. Isto faz com que jovens profissionais das mais diversas áreas (administração, marketing, educação física, fisioterapia, fisiologia, direito, entre outras) percebam uma possibilidade concreta de construção de carreira.

A Comunicação Social também é lembrada pelos Presidentes entre as potencialidades neste mercado de trabalho, principalmente se considerarmos o estudo da Ernst & Young sobre a Copa do Mundo no Brasil, indicando que o setor de Comunicações terá aportes de R\$ 6,5 bilhões no evento, maior até do os R\$ 4,6 bi previstos para a construção e reforma de Estádios.

As manifestações relacionadas com as causas sociais confirmam a tendência indicada por Lima, Steiner & Boselli (2009) para quem clubes e Federações, dentre outros, investem na disseminação do desporto em camadas sociais desfavorecidas “para obter entre os atletas-participantes mais talentosos, seus futuros competidores, muitas vezes, não consolidando um trabalho de longo prazo, de formação de um cidadão”.

Questões relacionadas com a Saúde e Bem Estar, consideradas também tendências importantes do mercado esportivo, são pouco citadas, demonstrando o perfil do grupo pesquisado mais focado na modalidade em si, conforme previsto por Tassinari (2008), quando considera que “encontramos muitas organizações esportivas envolvidas em promover um elemento importante da Indústria do Desporto: o desporto-espetáculo, constituído com a finalidade de oferecer o desporto como um produto”.

Lima, Steiner & Boselli (2009) ainda fazem a referência a “falta de valores éticos, morais e empresariais existentes no chamado desporto de alto rendimento que gera atratividade para as ações sociais através do desporto (exemplos corrupção, falta de seriedade, violência dentro e fora dos gramados e estádios, etc..)” como fator que prejudica a possibilidade de maior aporte de investimentos em projetos sociais ligados ao desporto.

Isto pode ser também em função de dirigentes que não percebem conflitos de valores nas relações comerciais no desporto, conforme o baixo índice de citações (6%) relacionadas com este tema.

Na pergunta seguinte, apresentada no Quadro 09, argüimos sobre o impacto e a relevância dos eventos esportivos para o desporto em uma cidade geograficamente tão distante dos grandes centros mundiais.

Quadro. 9 - Sub-Categoria B1: Globalização: Espetacularização

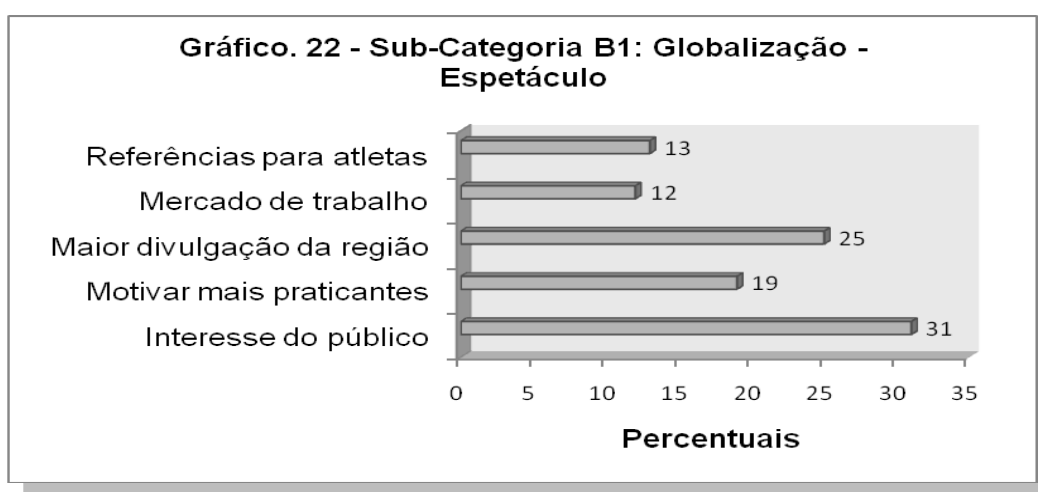
Qual a importância da realização de grandes eventos esportivos?	
Federação A: Despertar interesse pela modalidade	Federação B: Atrair mídia e influenciar as crianças
Federação C: Motivação para os jovens	Federação D: Atrair novos adeptos
Federação E: Melhorar a imagem dos realizadores	Federação F: Impacto no mercado de trabalho
Federação G: Oportunidade para atletas conhecerem referências do desporto	Federação H: Fazer a sociedade ver que é fundamental a prática do desporto
Federação I: Despertar interesse da sociedade	Federação J: Proporcionar reconhecimento público
Federação K: Atrair o interesse do público em geral	Federação L: Mobilizar a sociedade para o desporto
Federação E: Gera trabalho para as pessoas	Federação F: Divulgação da região
Federação M: Desenvolvimento do desporto	Federação N: Motivação e divulgação

A realização de megaeventos, conforme DaCosta, Corrêa & Miragaia (2008), abrange desde as receitas e os custos específicos dos jogos até uma série de outros fatores, como novas formas de financiamento, aceleração do desenvolvimento e renovação urbana, o que envolve centros de convenções, instalações culturais, parques temáticos – entre outras combinações – nas cidades e nos países organizadores.

O evento esportivo para Sarmento (2010) é como qualquer outro evento, mas com “um conjunto muito particular de especificidades. Ele é uma interface entre quem o idealiza, o produz e o consome de forma direta ou indireta”.

Além do desenvolvimento econômico e social, a Deloitte (2010) destaca ainda que “grandes eventos esportivos geram benefícios adicionais, como a colaboração entre o setor público, o setor privado e a comunidade, melhoram a eficiência do governo e estimulam novos comportamentos, como a sustentabilidade ambiental e a diversidade”.

O Gráfico 22 indica que 31% dos entrevistados entendem a contribuição dos eventos esportivos para despertar o interesse do público em geral na modalidade e outros 19% percebem impacto no aumento do número de praticantes. Para 25% eles representam uma boa oportunidade de divulgação dos locais onde são realizadas as grandes competições enquanto para 12% há crescimento do mercado de trabalho e para 13% estas competições melhoram o nível técnico dos praticantes em geral pela oportunidade de assistirem os grandes atletas em atuação.



Para o Presidente N, “o evento motiva os atletas e torcedores, divulga os patrocinadores e ajuda a despertar o interesse da comunidade para a modalidade”, no que ele é acompanhado por 31% das opiniões, além de também reforçar a opinião de 19% que consideram o evento como forma de aumentar quantidade de praticantes.

Estes aspectos de desenvolvimento possibilitados pelo evento são reforçados por Sarmiento (2010), pois ele considera que “no âmbito muito próprio do Desporto esta potencialidade ganha uma dimensão cada vez maior, em função da forma como a atual sociedade pós-moderna valoriza o entretenimento, a diversão e o prazer”.

A divulgação da cidade (região) também tem a sua importância destacada por 25 % dos entrevistados, e percebemos que Constantino (2006) comunga desta possibilidade, quando afirma que “o evento desportivo pode ser um excelente fator de notoriedade para quem o organiza, para quem participa e para o local onde tem lugar”.

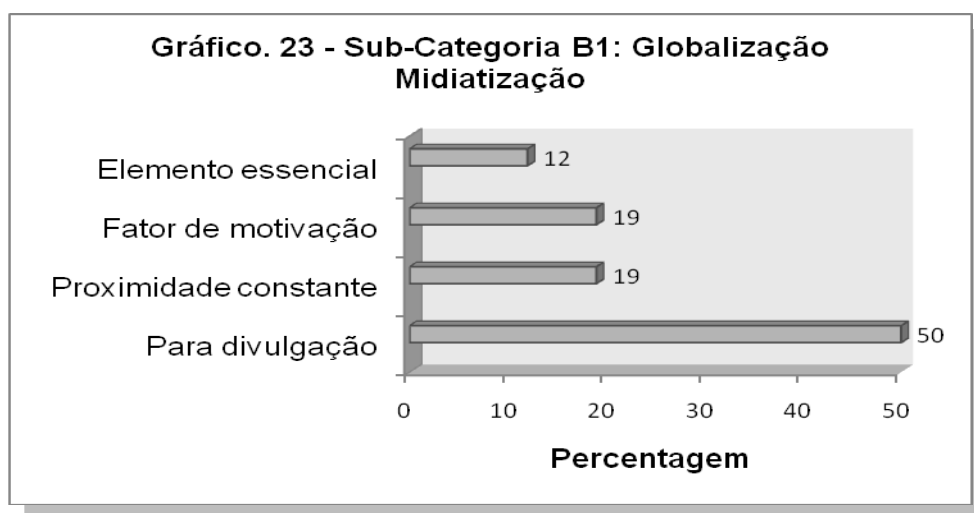
A pergunta seguinte foi sobre o entendimento a respeito do papel exercido pela mídia na sua relação com o desporto e no Quadro 10 estão as sínteses das respostas.

Quadro. 10 - Sub-Categoria B1: Globalização / Midiatização

Como você entende o papel da mídia na relação com o desporto?	
Federação A: Relação de aproximação	Federação B: Casamento vitalício
Federação C: Essencial para divulgação	Federação D: Sem ela não há grande evento
Federação E: Falta de divulgação prejudica bastante a captação de recursos	Federação F: Sem ela não se consegue nada
Federação G: Leva até dentro de casa	Federação H: Leva imagem ao público
Federação I: Para motivar o público	Federação J: Motivar mostrando referências
Federação K: Sem ela o público não conhece o desporto e os atletas	Federação L: Principal fator para crescimento de qualquer desporto
Federação E: Fundamental importância	Federação F: Sem a mídia o desporto não tem alcance maior
Federação M: Acentuar a importância do desporto na sociedade	Federação N: Trabalhar um pouco mais na questão positiva do desporto

A “década de ouro” do desporto brasileiro, para Gurgel (2010), poderá ser confirmada nos próximos anos nas políticas esportivas e na possibilidade de fazer do desporto um elemento único na integração e no desenvolvimento nacional. Neste sentido ele aponta que os comunicadores sociais e as empresas onde eles trabalham tem o dever se preparar para fazer seu papel. “E isso não significa somente criticar problemas de gestão de recursos ou denunciar o descumprimento de prazos”.

O Gráfico 23 indica que 50% dos Presidentes acreditam que a mídia seja importante na divulgação de suas atividades, enquanto 19% afirmaram ser necessária uma aproximação constante e o mesmo quantitativo (19%) percebe a mídia apenas como um fator de motivação para os desportistas. Para 12 % ela é considerada um elemento essencial no trabalho.



O reconhecimento da importância da mídia fica claro na manifestação de quase todos os Presidentes. Seja entre os 50% que compartilham deste pensamento, como pode ser percebido no testemunhal do Presidente B para quem “a mídia é o principal fator para crescimento de qualquer desporto, porque por melhor que seja, mas no fundo do quintal vai ser sempre fundo de quintal”.

Ou entre os 38% que manifestam posição semelhante, como disse o Presidente J, que “sem a mídia o desporto não tem um alcance maior e não terá patrocínio.” Esta importância toda da relação biunívoca entre desporto e mídia foi relatada neste trabalho através de várias citações, como as de Pilatti (2006), Gurgel (2006) e de Somoggi (2007), entre outras.

Mas a prudência recomenda lembrar a citação do Presidente D, segundo o qual “assim como a mídia pode botar o desporto lá para cima, ao mesmo tempo ela também pode trabalhar que seja para baixo”, em clara alusão aos cuidados na condução das relações com os veículos de comunicação.

O Quadro 11 sintetiza as respostas sobre como eles percebem no desporto um potencial segmento de mercado para a realização de negócios:

Quadro. 11 - Sub-Categoria C1: Mercantilização / 1.2

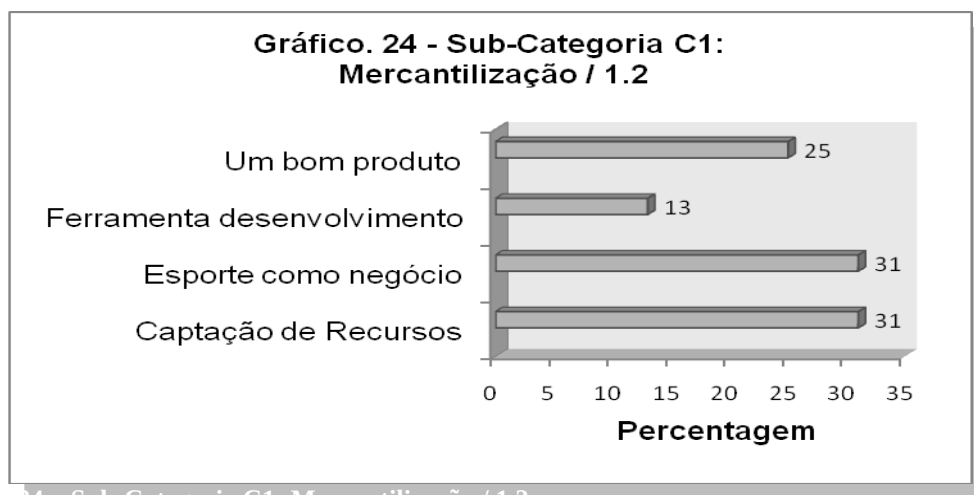
Qual a sua visão mercadológica relacionada ao desporto?	
Federação A: O mercado é fundamental	Federação B: Deixando de ser só futebol: um todo
Federação C: Um grande produto, mas está desestruturado	Federação D: A improvisação pode prejudicar a qualidade
Federação E: Ferramenta de desenvolv. turístico e social	Federação F: O investimento público devia ser grande
Federação G: Sem grandes visões	Federação H: A mídia é que valoriza o produto
Federação I: Têm mãos que fizeram do próprio desporto uma profissão	Federação J: Um grande negócio para empresas, devido o custo baixo
Federação K: Um campo enorme de negócio	Federação L: Um negócio em crescimento
Federação E: Não adianta só vender, deve transferir uma parte da receita para o desporto	Federação F: O desporto como produto importantíssimo para muita gente
Federação M: Ótimo canal de exposição para os patrocinadores	Federação N: O desporto hoje é um dos maiores mercados do mundo

A ideia de uma “década de ouro” anteriormente citada por Gurgel (2010), é referente a delimitação de tempo a partir de 2007, com a realização dos Jogos Pan-americanos do Rio de Janeiro e vai até o ano de 2016, quando também o Rio de Janeiro será a sede de uma edição dos Jogos Olímpicos. “Dez anos de bilhões de reais em investimentos que precisam ser revertidos em geração de empregos, oportunidades, inclusão social e promoção de qualidade de vida, para cariocas e brasileiros em geral”.

A expectativa do impacto destes megaeventos esportivos no Brasil é melhor avaliada no Relatório apresentado pela Deloitte (2010), quando considera que “as atividades e os investimentos necessários antes, durante e após os eventos podem aumentar o índice de emprego e criar novas oportunidades de negócios para as empresas de todo tipo, região e tamanho”.

“Os megaeventos podem favorecer mudanças de curto prazo, mas o que realmente importa é o impacto de longo prazo.” (Deloitte, 2010)

O Gráfico 24 revela que para 31% dos respondentes o desporto pode ser um grande negócio e o mesmo quantitativo (31%) entende que ele proporciona meios para captação de recursos. Para 25% deles o desporto também pode ser uma ferramenta de desenvolvimento e 13% percebem o desporto como produto.



Para ilustrar a opinião dos 13 % de respondentes que consideram o desporto como instrumento de desenvolvimento, lembramos que ele deve estar relacionado à uma política desportiva bem definida, elaborada com base em situação e nível esportivos como indicadores confiáveis, conforme abordado neste trabalho e pela citação de autores como Paz (1977) e Pires (2007).

De acordo com Trevisan (2010), o mercado esportivo brasileiro ainda está em um estágio anterior ao de países mais desenvolvidos, e por isto mesmo possui grande potencial de crescimento e ele reconhece que “tem havido uma profunda transformação neste setor, principalmente nos últimos 15 anos, com um processo de profissionalização mais intenso.”

Embora por diferentes aspectos, o referido potencial é percebido de maneira geral pelos respondentes, quer como negócio (31%) ou como um bom produto (25%), mesmo ainda registrando certo romantismo, como na fala do Presidente C que disse: “Não tenho assim grandes visões - eu faço o desporto realmente de coração com muito amor, com muita vontade.”

No Quadro 12, as manifestações em relação as dificuldades administrativas dos Presidentes, decorrentes de conflitos de valores entre as questões comerciais dos negócios e os valores tradicionais do desporto:

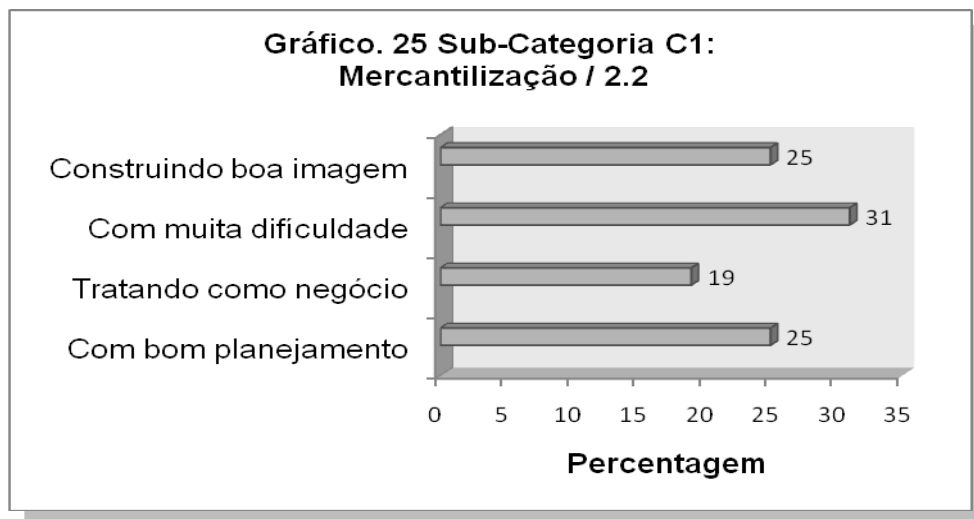
Quadro. 12 - Sub-Categoria C1: Mercantilização / 2.2

Como mediar conflitos de valores esportivos com interesses comerciais?	
Federação A: A partir de um bom planejamento	Federação B: Não misturar as coisas, mesmo com prejuízo
Federação C: Possível ser bom negócio para ambos	Federação D: Com bom senso
Federação E: A parte comercial é importante, mas não é tudo	Federação F: Avaliando alguns problemas de interesses comerciais
Federação G: Muito difícil	Federação H: Buscando alternativas criativas
Federação I: Buscando conquistar credibilidade	Federação J: Sem muitos problemas
Federação K: Com respeito acima de tudo	Federação L: Muito difícil
Federação E: Difícil, porque nem todo mundo tem visão mercadológica de investimento	Federação F: Há uma barreira muito grande entre o meio empresarial e as federações
Federação M: Com dificuldades	Federação N: Difícil viver do desporto

Os aspectos de ordem ética esportiva, as questões relacionadas com desvios de conduta de gestores esportivos e os conflitos naturais da transição no desporto, de uma “era romântica” para uma fase de predominância do profissionalismo, foram várias vezes abordadas neste trabalho e referenciadas em autores como Bento (1990), Melo Neto (1998), Capinussu (2002), Rein, Kotler & Shield (2008), Manoel Sérgio (2009) e Beting (2010).

Mas talvez nada tão polêmico quanto a questão levantada por Ramirez (2009): como discernir se a presença de atletas geneticamente modificados terá sido por terapia gênica ou doping genético? Ou mesmo de outros questionamentos da mesma natureza: será que, diante da possibilidade concreta de modificações genéticas, todos os pais de atletas e os próprios atletas desejariam modificar exatamente os mesmos genes? Ou será que haveria uma gama indetectável de modificações genéticas que poderiam promover aumento no desempenho esportivo?

No Gráfico 25 está a indicação de que para 25% dos Presidentes os problemas serão superados com bom planejamento, enquanto 19% acham que a solução está no tratamento da situação como qualquer outro tipo de negócio comercial. Para 31% deles a questão apresenta elevado grau de dificuldade e 25% consideram importante construir uma boa imagem para resolver os problemas.



O grau de dificuldade para questões de conflitos de valores no desporto é realmente significativo na opinião de 31% dos respondentes, mas haverá formas de superar os problemas como manifestam 25% deles e o caminho para 19% é o mesmo do usual no mundo dos negócios.

Mas chama atenção a preocupação de 25% dos entrevistados com o desgaste da imagem do gestor esportivo, sinalizada, por exemplo, na afirmação do Presidente H, para quem “há uma barreira muito grande entre o meio empresarial e as federações, uma resistência muito grande quando você tenta mostrar os projetos dos desportos”.

Esta questão é séria e cabe lembrar a comparação de Beting (2010), da lógica das casas de aposta, em que “a imprevisibilidade do resultado é o seu maior negócio. Quando o torcedor perder a crença de que o desporto é “limpo”, vai deixar de querer acreditar nele e, com isso, vai diminuir as suas apostas.”

A declaração do Presidente F também aborda outro tema polêmico na questão dos conflitos das relações mercadológicas com o desporto, quando ele disse que “Não vejo com bons olhos estampar na camisa de um atleta uma coisa que seja contra o desporto como, por exemplo, uma propaganda de bebidas, de cigarros e coisas deste tipo. Esses cuidados que a gente tem que ter”.

Na maioria dos Estados brasileiros há uma legislação que proíbe a venda de qualquer bebida alcoólica durante os jogos de futebol, como estratégia para diminuir o comportamento agressivo de muitos torcedores, mas durante a Copa do Mundo da África do Sul alguns jogadores da equipe brasileira fizeram comerciais para a cerveja Brahma, que apresentava os atletas como “brahmeiros”, expressão depois alterada para “guerreiros”.

Mais recentemente, Mano Menezes, novo técnico da Seleção Brasileira (após o fracasso na África do Sul), gravou comercial para a Kaiser (marca de cerveja concorrente da Brahma, patrocinadora da Seleção). Ele aparece em um vídeo com cenário que lembra uma entrevista coletiva e agradece a escolha como “Embaixador da Kaiser” e convoca os torcedores a “rever conceitos e opiniões” e experimentar a cerveja da qual ele veste a camisa.

Em um contexto de inúmeros exemplos destas situações de interesse conflituosos no desporto, que misturam marcas concorrentes e incentivam o consumo de produtos sem afinidade com a natureza da atividade, lembramos Allevato (2010), quando diz que “o desporto tem muitos pontos de contato com a vida humana. Ele está vinculado ao código moral e aos valores de uma sociedade e têm que ser levados em conta no planejamento da gestão esportiva”.

O autor também alerta para o risco da satisfação dos investidores com a vontade de atingir, a qualquer custo, o retorno financeiro esperado, ignorando-se os mais altos valores éticos do desporto.

A atual tendência de profissionalização do desporto também foi objeto de questionamento aos entrevistados, conforme resumo do Quadro 13, onde consideram a situação da seguinte maneira:

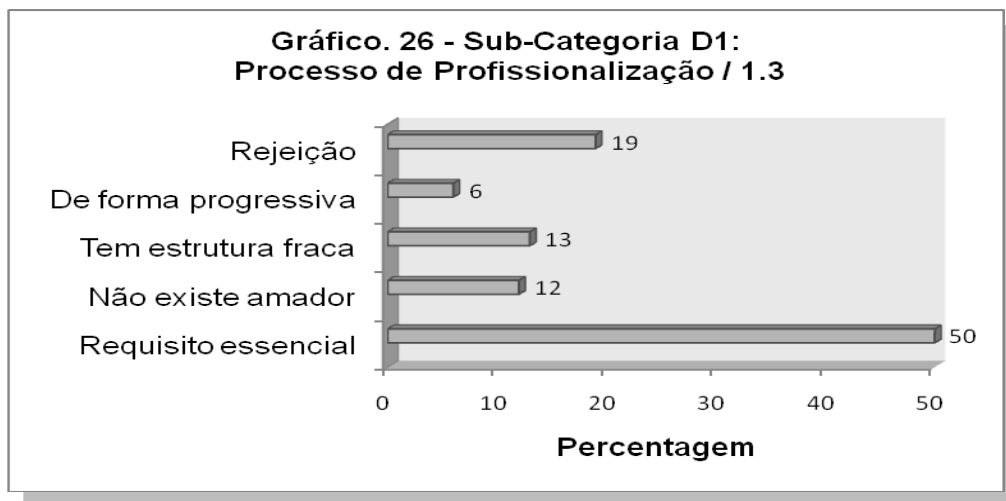
Quadro. 13 - Sub-Categoria D1: Processo de Profissionalização / 1.3

Qual o seu entendimento sobre a tendência de profissionalização do desporto?	
Federação A: Não existe mais amador	Federação B: Precisamos no alfabetizar no desporto
Federação C: Importante, mas tem estrutura fraca	Federação D: Uma necessidade imediata
Federação E: Ela deixou de ser apenas de um ou outro desporto e está generalizada	Federação F: Profissionalismo tem que ser a essência de tudo
Federação G: Preocupante, mas não queremos aderir	Federação H: A ajuda é o início da profissionalização
Federação I: Profissionalização permite mais dedicação	Federação J: Cada vez mais temos que profissionalizar
Federação K: A profissionalização deve acontecer em etapas	Federação L: Temos que nos profissionalizar naquilo que fazemos
Federação E: Uma evolução natural	Federação F: Temos que pensar no desporto como profissão
Federação M: Tendência perfeita. O caminho que vai ser seguido	Federação N: O desporto tem que se profissionalizar cada vez mais

A profissionalização no desporto ainda é um tema polêmico, principalmente partindo da suposição equivocada de que o único objetivo do profissional do desporto seja o econômico. Esta distorção não acontece em outros ramos de atividades, como, na música, por exemplo, a qual é praticada de forma amadora por muitas pessoas, mas é perfeitamente normal alguém ser músico profissional e dedicar-se em tempo integral.

De acordo com Trevisan (2010), apesar da profissionalização cada vez maior do segmento esportivo, ainda há muito amadorismo na gestão das entidades esportivas, o que acaba sendo um fator limitador para a entrada de mais empresas neste mercado, pois “o investidor ou patrocinador só colocará seu dinheiro em projetos geridos de forma profissional, transparente e que demonstre claramente o retorno daquele investimento.

No Gráfico 26 percebemos que 50% dos entrevistados consideram essencial a profissionalização, para 12% não há mais amadorismo e 13% percebem a estrutura disponível como fraca e 6% entendem que a profissionalização vai acontecendo de forma progressiva, ao mesmo tempo em que 19% dos Presidentes demonstraram manter ainda alguma forma rejeição ao processo.



A maioria absoluta dos Presidentes reconhece a necessidade da profissionalização, em que pese haverem ainda algumas relutâncias, dúvidas e até pessimismo, como o do Presidente A, que afirmou textualmente: “o profissionalismo tem que ser a essência de tudo. Ele tem que dar exemplo e esse exemplo infelizmente, está difícil. Em qualquer desporto você vai ver muitos profissionais despreparados, profissionais que usam realmente só a emoção esquecendo que o principal seria a razão”.

A situação é abordada por Medeiros (2003), ao considerar que o amadorismo e a corrupção em alguns segmentos da gestão esportiva representam elementos geradores do descrédito de potenciais patrocinadores, apesar das grandes oportunidades no mercado.

“A cada dia que passa, na dinâmica da evolução do desporto, mais do que nunca, a seriedade e o profissionalismo são inquestionáveis. E isto será um marco da luta para podermos elevar o desporto no Brasil”. (Nuzman, 1996)

Esta citação de Nuzman foi ratificada pelo Presidente D quando disse que “o amadorismo está ficando para trás, não conseguimos ter sucesso e nem mudar o nosso formato se não houver profissionalismo”.

Porém não custa lembrar Roche (2002) quando afirma que “com muita superficialidade comete-se o erro de confundir clubes e federações com empresas e tentar aplicar àquelas a lógica empresarial, o que representa um perigo”. Esta advertência é percebida na declaração do Presidente F, um dos relutantes em relação ao processo de profissionalização como solução de todos os problemas ao afirmar, com sua experiência que “a profissionalização deve acontecer em etapas”.

O Quadro 14 resume as respostas dos Presidentes aos questionamentos sobre as formas como buscam o financiamento de suas atividades:

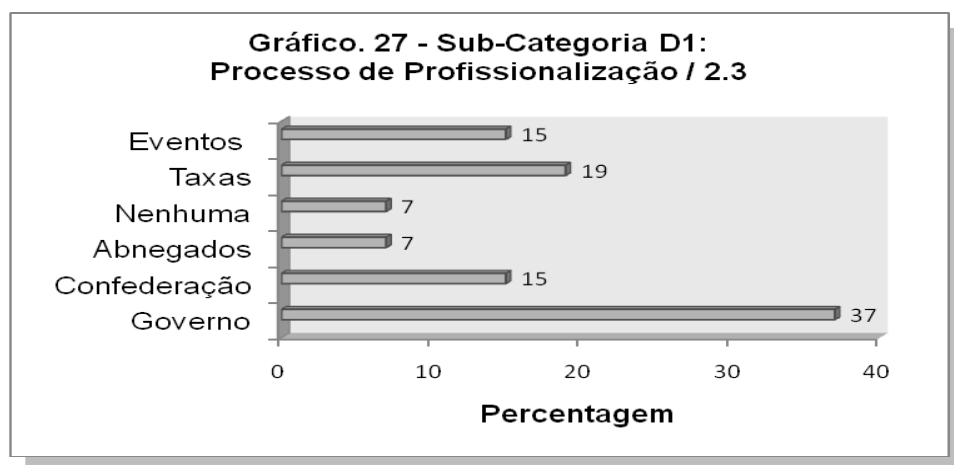
Quadro. 14 - Sub-Categoria D1: Processo de Profissionalização / 2.3

Quais as principais fontes de financiamento das atividades da Federação?	
Federação A: Governo (Cx. Econ.) e Confederação	Federação B: Patrocínio privado
Federação C: Confederação, Leis, Governo e abnegados	Federação D: Impossível responder pq não tem nenhuma
Federação E: Nenhuma fixa	Federação F: Governo
Federação G: Taxas administrativas e Confederação	Federação H: Poder público
Federação I: Governo do Estado e Prefeituras do interior	Federação J: Taxas administrativas e Governo
Federação K: Poder público	Federação L: Governo Federal e Estadual
Federação E: Inscrições e Governo	Federação F: Governo e poucos parceiros privados
Federação M: Taxas administrativas e patrocínios eventuais fonte	Federação N: Taxas administrativas e repasse da Confederação /

“O Desporto foi um setor (e continua sendo, em que pese a autonomia conferida pela Constituição de 1988), quando não sob intervenção, substancialmente influenciado e dependente do governo, de instituições e empresas estatais, sobretudo no que diz respeito a sua sustentabilidade financeira.” (Verones, 2005)

A relação próxima de interesse entre o Estado e o Desporto, inclusive em termos de financiamento também é abordada por B. S. Almeida (2010) com o entendimento de que “a relação entre COB e Governo Federal é como a de adversários cúmplices: cada um possui interesses específicos, mas um depende do outro para que esses objetivos sejam alcançados”.

No Gráfico 27 verificamos que o Governo é a principal fonte de recursos de 37%, seguida da cobrança de taxas (19%) e das receitas de eventos (15%). Porém há aqueles que ainda dependem muito das Confederações (15%) e de contribuições de abnegados (7%), mas 7% afirmaram não dispor de nenhuma fonte de receita regular.



Pelos depoimentos é possível perceber que modelo de financiamento do desporto no Pará segue a lógica do modelo nacional de dependência excessiva do poder público. Quando a parcela de recursos governamentais não é suficiente a situação fica delicada, pois as demais alternativas não são significativas, havendo muita dependência da cobrança de Taxas Administrativas, ou seja, um auto-financiamento.

Este cenário é exatamente o que foi apontado no Gráfico 18 do Questionário, típico de entidades onde há total predominância de um padrão de gestão amadorista em que o paternalismo é bem característico e que chega até o ponto absurdo citado pelo Presidente J que afirmou ser “impossível responder porque não temos nenhuma fonte de financiamento”.

O Presidente G apresenta uma explicação para as dificuldades financeiras, que é uma transferência de responsabilidade pelo insucesso na captação de recursos, ao dizer que “a classe empresarial ainda é muito provinciana no nosso Estado e não tem a cultura de investir no desporto. Nós acabamos contando realmente com o poder público que é o Governo do Estado”.

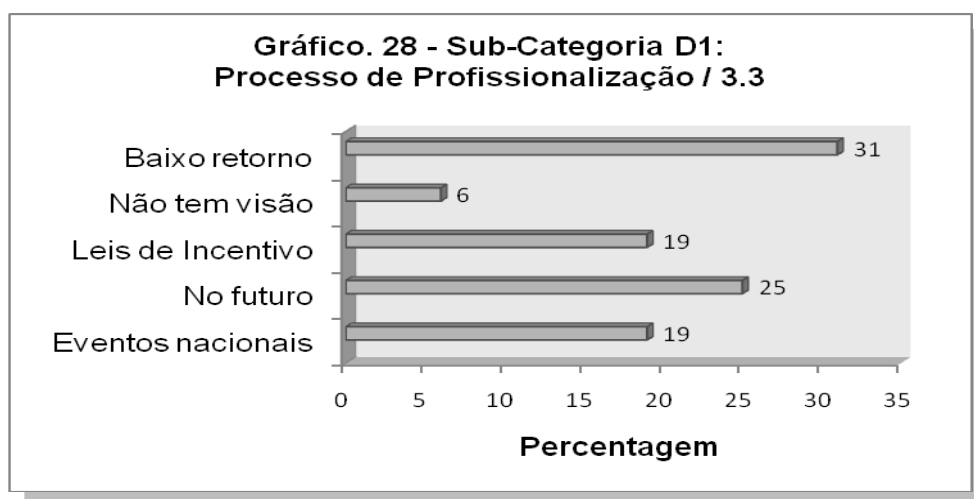
No Quadro 15 as respostas se as Federações buscam a captação de novos recursos financeiros através da apresentação de projetos:

Quadro. 15 - Sub-Categoria D1: Processo de Profissionalização / 3.3

A Federação trabalha na elaboração de novos projetos para captação de recursos no mercado?	
Federação A: Pretende ter	Federação B: Estamos engatinhando neste assunto
Federação C: Só para material esportivo	Federação D: Não (ovo ou a galinha)
Federação E: Foco nas Leis de Incentivo e alguns produtos para as corridas	Federação F: Distribuimos vários projetos, mas não conseguimos patrocínio privado
Federação G: Não temos essa visão de marketing de mercado de projetos	Federação H: Precisa profissionalizar para aumentar o bolo
Federação I: Uso das Leis de Incentivo e parcerias	Federação J: Sim, mas sem retorno satisfatório
Federação K: Vamos continuar tentando, mas nossos projetos nunca tiveram retorno	Federação L: Os empresários, os governos não estão dando muita atenção
Federação E: Tentando as Leis de Incentivo	Federação F: Com a realização de eventos
Federação M: Ações previstas para a realização de eventos nacionais	Federação N: Vamos fazer brevemente

No que diz respeito ao desporto e suas naturezas e finalidades através da sua prática, Tassinari (2008b) salienta que encontramos organizações esportivas envolvidas em promover um elemento importante da Indústria do Desporto: o desporto-espetáculo, constituído com a finalidade de oferecer o desporto como um produto. Porém as demais dimensões esportivas não podem deixar de ser consideradas no planejamento destas entidades esportivas, principalmente considerando que estas têm ainda maiores dificuldades de financiamento.

No Gráfico 28 está indicado que 19% das Federações dependem da realização de eventos nacionais para receber aporte de novos recursos, assim como também 19% investem na apresentação de projetos às Leis de Incentivo (Federal e Municipal), porém 31% estão desiludidas com o baixo índice de retorno dos projetos apresentados. Para 25%, no futuro tomarão este tipo de iniciativa e 6% afirmaram não alimentar perspectiva neste sentido.



O baixo índice de iniciativas no sentido de buscar novas fontes de financiamento, pode ser reflexo da falta de formação na elaboração de projetos para captação de recursos, identificada no Gráfico 12 como uma das áreas de interesse dos Presidentes em futuras capacitações e ratificado pela afirmação do Presidente D ao dizer que “não temos essa visão de marketing de mercado de projetos. Ainda estamos engatinhando nessa situação”

Apesar da existência de Leis de Incentivo ao Desporto Governo (Federal e Municipal) há pouca demanda das Federações por esta linha de financiamento, certamente porque a aprovação de projetos talvez seja relativamente simples, mas a captação no mercado exige mais profissionalismo.

As dificuldades encontradas neste sentido, caracterizada nas entrevistas como “Baixo Retorno” são assinaladas pelo Presidente N quando diz que “distribuímos vários projetos, mas não conseguimos patrocínio privado”.

Em relação às estratégias para promoverem inclusão social através do desporto, o Quadro 16 apresenta as respostas dos Presidentes:

Quadro. 16 - Sub-Categoria E1: Inclusão Social

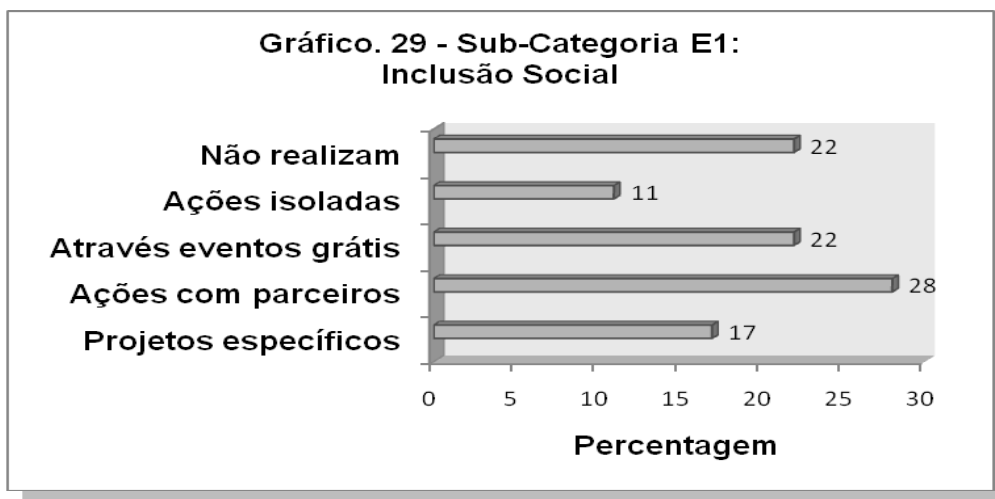
Quais as atividades realizadas no sentido de promover inclusão social pelo desporto?	
Federação A: Maioria de baixa classe social	Federação B: Nenhuma, só os filiados
Federação C: Cursos para pessoal de apoio	Federação D: Melhorando as premiações
Federação E: Projeto específico da Federação	Federação F: Parcerias com outras instituições
Federação G: Projeto específico da Confederação	Federação H: Não tem
Federação I: Torneios específicos para pólos de crianças carentes (não federadas)	Federação J: Campeonatos abertos para equipes não filiadas
Federação K: Pólo esportivo com a Prefeitura e dois com Igrejas, onde criança não paga	Federação L: Apresentações em comunidades e clubes
Federação E: Projeto específico da Confederação	Federação F: Pouca coisa
Federação M: Escolinha que hoje atente 40 crianças de baixa renda	Federação N: Proporcionando oportunidades de trabalhos nas atividades regulares

De acordo com Lima, Steiner & Boselli (2009), no Brasil as várias práticas de Responsabilidade Social através do desporto caracterizam uma vertente atual, através da criação de fundações, institutos, organizações não governamentais e a multiplicação de investimentos utilizando o desporto como fator de atração para os participantes e até mesmo captação de recursos.

Para Neira (2009), “grupos interessados na formação para a cidadania, recorrem a instituições sociais, governamentais ou não, para organizar programas que divulgam o potencial educativo do desporto e alentam suas qualidades pedagógicas e sua dimensão socializadora”.

Um exemplo interessante nesta linha de atuação, conforme o site da CBV, desde 1999 a instituição realiza o projeto VivaVôlei com a chancela e o apoio institucional da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), cuja diretriz é educar e socializar meninos e meninas de 7 a 14 anos através do desporto.

No Gráfico 29 figura o registro de 17% de Federações desenvolvendo projetos específicos de promoção social, 28% o fazendo com apoio de parceiros e 22% através da realização de eventos gratuitos, enquanto que 11% realizam ações de forma isolada.



Apesar das práticas relacionadas com Responsabilidade Social realizadas pelas Federações serem ainda de pequena dimensão, no discurso dos Presidentes é possível perceber a sensibilidade das instituições em relação ao tema, pois a grande maioria delas realiza algum tipo de ação desta natureza, seja através de projetos específicos ou como apoio para outras iniciativas.

De qualquer forma surpreende que 22% dos Presidentes tenham afirmado não realizarem qualquer atividade deste tipo, o que pode evidenciar a dificuldade de acesso para jovens de famílias de pequeno poder aquisitivo à algumas modalidades que ainda são elitizadas, como o automobilismo e o tênis, principalmente pelas despesas naturais de custeio.

Mas alguns Presidentes confessaram que o cuidado em promover a inclusão social através de projetos que utilizam o desporto como veículo de desenvolvimento humano não fica dissociado da possibilidade de também serem potenciais reveladores de talentos desportivos, pois como disse o Presidente B, “lá também aparece garoto bom de bola.”

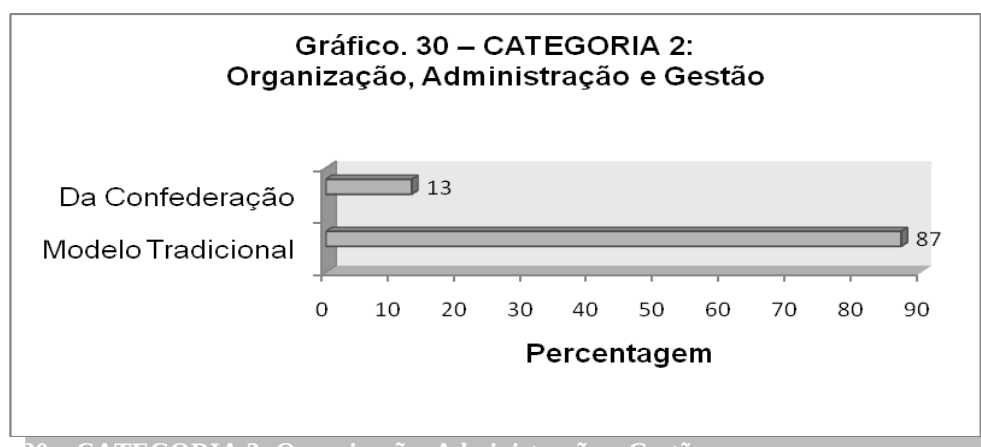
No Gráfico 17, os registros sobre quando perguntamos sobre aspectos organizacionais e o modelo de organograma das Federações:

Quadro. 17 - CATEGORIA 2: Organização, Administração e Gestão

Qual o modelo de organograma adotado pela Federação?	
Federação A: Simples, para a realidade	Federação B: Definido pela Confederação
Federação C: Simples e tradicional	Federação D: Convencional, mas todos voluntários
Federação E: Convencional, centrado no Presidente	Federação F: Convencional
Federação G: Simples e tradicional	Federação H: Tradicional
Federação I: Simples e objetivo	Federação J: Simples e convencional
Federação K: Tradicional	Federação L: Convencional, sem muita gente
Federação E: Simples	Federação F: Enxuto mas eficiente
Federação M: Simples e compacto	Federação N: Convencional

De acordo com Pires (2007), “as configurações estruturais assumem um desenho que deve dar origem aos organogramas, tendo em atenção: (i) a coesão e a eficácia do sistema interno e (ii) a adaptação a dinâmica do ambiente”.

No Gráfico 30 está o registro de que 87% adotam um modelo de organograma bem tradicional, simples e descomplicado, enquanto 13% seguem o modelo definido nacionalmente pelas suas respectivas Confederações.



As Federações contam com poucas pessoas em seus quadro diretivos, pois, como disse o Presidente H, “a gente não encontra braços para trabalhar”. Porém o Presidente J é mais enfático e garante que “se tivesse recurso seria muito fácil, mas nós não temos e ninguém quer hoje trabalhar de graça, estamos sentindo muita dificuldade de arranjar valores que ajudem a gente”.

Algumas vezes as Federações adotam modelo de organograma inspirado no modelo das respectivas Confederações, mas a tendência é apresentarem organogramas simples, com poucas funções, afinal, como disse o Presidente D, “a gente aprendeu a gerir dessa maneira”.

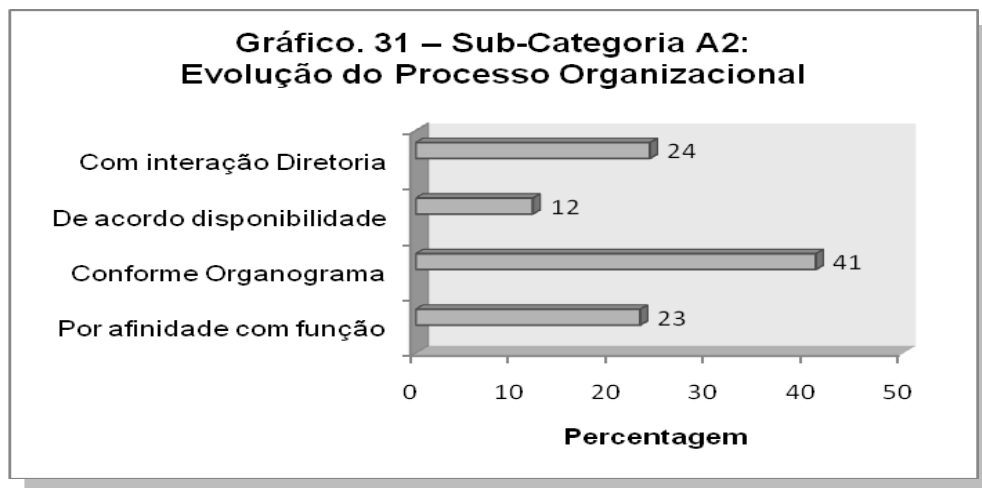
No Quadro 18, a síntese das respostas dos Presidentes em relação a distribuição de funções entre os membros de suas Diretorias:

Quadro. 18 - Sub-Categoria A2: Evolução do Processo Organizacional

Como ocorre a distribuição de funções políticas, técnicas e administrativas na Diretoria?	
Federação A: Apenas técnica, não faz política	Federação B: Diretoria e Clubes
Federação C: Distribuído entre diretores	Federação D: Por afinidade com o assunto
Federação E: Conforme previsto no organograma	Federação F: Por afinidades dos diretores
Federação G: Sem interferência da Presidência	Federação H: Conforme organograma
Federação I: Cada um tem uma atividade bem distinta	Federação J: Alguns cargos nomeados e outros eleitos
Federação K: Todos se ajudam no trabalho	Federação L: Da forma como podemos levar
Federação E: A maior parte da Diretoria é atleta também e todos colaboram	Federação F: Nós somos pobres na parte administrativa
Federação M: Cada macaco no seu galho	Federação N: Sem querer complicar

De acordo com Tassinari (2008b) dentro da estrutura interna das organizações esportivas encontraremos grupos tratando de três grandes segmentos operacionais: técnicos, políticos e administrativos, que representam norteadores do comportamento organizacional delas.

Conforme o Gráfico 31, 23% dos Presidentes responderam que o fazem de acordo com a afinidade de cada Diretor em relação a respectiva necessidade de atuação, 41% seguem mais rigidamente o modelo do organograma do seu Estatuto, 12% o fazem de acordo com a disponibilidade de tempo de cada Diretor e 24% levam em conta a interação entre os membros da Diretoria.



Algumas citações dos Presidentes caracterizam a questão do amadorismo na gestão das Federações, onde as atribuições são distribuídas em função de disponibilidade de tempo ou de bom relacionamento entre os membros da Diretoria. O Presidente H admite que “a maior parte da Diretoria é atleta também e todos colaboram” e o Presidente M reconhece a debilidade afirmando que “nós somos pobres na parte administrativa”.

Estas manifestações dos entrevistados são caracterizadas por Melo Neto (1998), quando diz que a administração amadorística é baseada em valores de tradição e influenciada por elementos emotivos, que provocam certos comportamentos irracionais nas decisões, afinal “o paradigma é a entidade sem fins lucrativos e sua administração é voltada para dentro, com prevalência dos problemas administrativos sobre as oportunidades de mercado”

Mas ser um modelo explicitamente amador, não significa não ter qualidade, pois como disse o Presidente K, “nosso organograma é enxuto mas eficiente.”

De forma mais específica em relação à gestão, no Quadro 19 as respostas quanto eles a percebem como uma área de intervenção profissional no desporto.

Quadro. 19 - Sub-Categoria B2: Gestão Esportiva 1.2

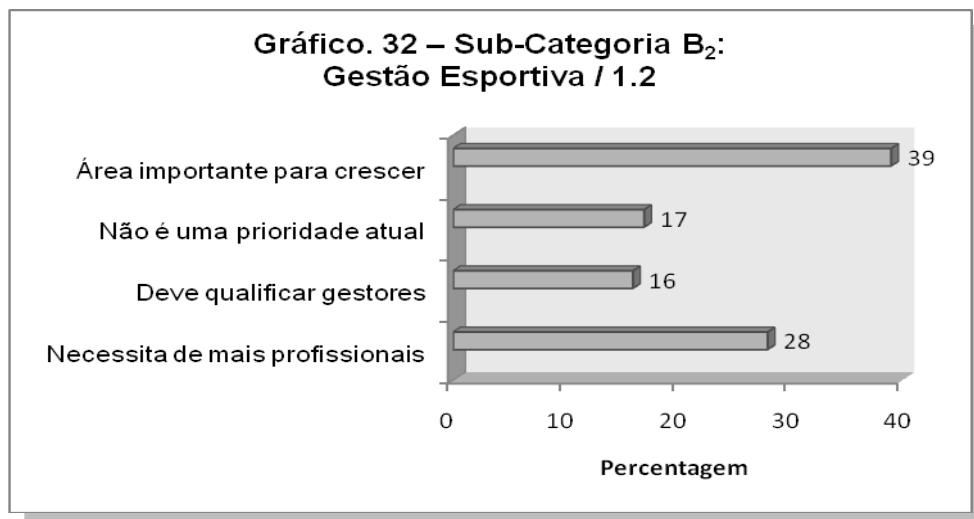
Você percebe a gestão esportiva como área de intervenção profissional?	
Federação A: De fundamental importância	Federação B: Muito importante
Federação C: Sozinha não resolve: + estrutura	Federação D: Mais capacitação dos dirigentes
Federação E: Profissionalismo é essencial: conhecimento técnico e científico	Federação F: Não só Presidente, mas dirigentes, técnicos e árbitros
Federação G: Sim e não conforme nosso entendimento	Federação H: Uma área profissional como qualquer outra
Federação I: De fundamental importância	Federação J: É fundamental mas não há recursos
Federação K: Sem dúvida que sim	Federação L: Importante em todos os sentidos
Federação E: Tem que ser realmente uma profissão	Federação F: Tem de profissionalizar
Federação M: Aumentaria a exigência do dirigente	Federação N: Ainda não

Durante este trabalho apresentamos inúmeras citações de autores nacionais que identificam a gestão esportiva como uma área de atuação profissional e de suporte indispensável para o mercado esportivo, como Brunoro & Afif (1997), Melo Neto (1998), Marchi Junior (2001), Capinussu (2002), Kaznar & Graça Filho (2002), Cardia (2006), Somoggi (2007), Proni (2008) e Gurgel (2010).

Da mesma forma, autores internacionais foram utilizados na caracterização da relevância da gestão esportiva no contexto internacional, como Pitts & Stotlar (2002), Roche (2002), Pires (2007), Morgan & Summer (2008), Rein, Kotler & Shields (2008), Sarmiento (2010) e Soriano (2010).

Alguns deles são do meio acadêmico, mas há também profissionais do setor operacional, há jornalistas e há aqueles que são apenas desportistas. Eles são tantos que citar todos será quase uma repetição da Bibliografia no final deste trabalho, mas todos eles enfatizam a gestão esportiva como área de intervenção profissional.

O Gráfico 32 indica que para 28% dos entrevistados a Gestão necessita de mais profissionalismo e 16% acham que falta qualificação aos gestores, enquanto 39% percebem e reconhecem como uma área de intervenção profissional que ainda vai crescer bastante e para 17% ela não é uma prioridade atual.



Os valores indicam a evidência do entendimento em relação a importância da gestão esportiva, embora alguns condicionem o sucesso do processo de gestão a algumas circunstâncias bem específicas.

Por exemplo, para o Presidente B “Se não tiver recurso não podemos nem contratar o pessoal para limpeza” ou para o Presidente F que disse: “Tem de ser realmente uma profissão, tem que haver dedicação exclusiva”.

Mas alguns Presidentes consideram que há coisas mais importantes a serem resolvidas antes de dedicarem atenção a gestão esportiva, como é o caso do Presidente E, pois na opinião dele “A gestão esportiva sozinha não resolve nada. Tem de haver estrutura para o pessoal trabalhar bem.”

As palavras “profissionalismo” e “capacitação” foram inúmeras vezes repetidas no discurso de quase todos os Presidentes, o que também é praticamente unanimidade no material produzido pelos autores inicialmente citados.

No Quadro 20 as respostas sobre qual deve ser o perfil de um gestor esportivo:

Quadro. 20 - Sub-Categoria B2: Gestão Esportiva / 2.2

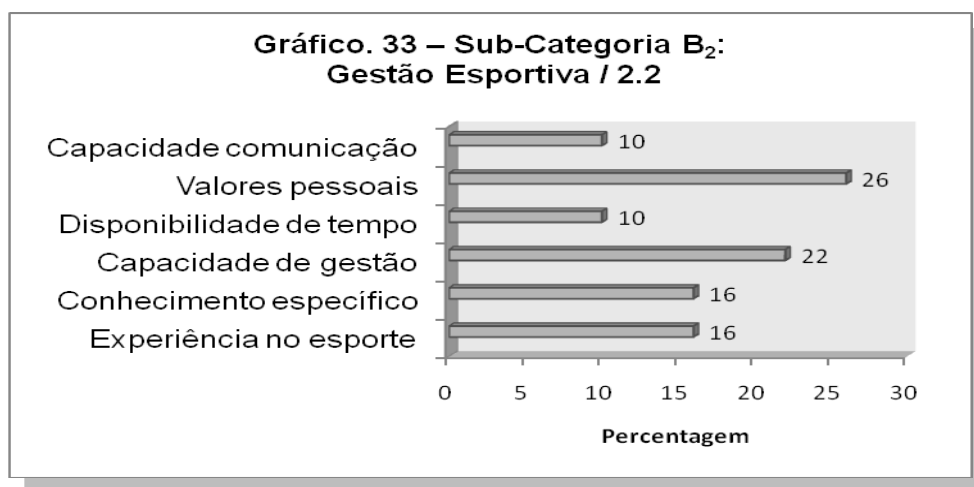
Qual deve ser o perfil do gestor esportivo?	
Federação A: Conhecer o desporto, ser aguerrido	Federação B: Negociador, flexível, moderno
Federação C: Conhecimento, honestidade, gestão, liderança, comunicação	Federação D: Direito, administração, negociação: governo e imprensa
Federação E: Formação específica: não pode improvisar	Federação F: Honesto e compromissado com o desporto
Federação G: Sensato, tranquilo e líder	Federação H: Conhecimento, ética e credibilidade
Federação I: Visão administrativa e visão esportiva, com disponibilidade de tempo	Federação J: Tempo, dedicação e conhecimento são essenciais
Federação K: Comunicador e muita força de vontade	Federação L: Várias qualidades, mas o ideal é ser ex-atleta
Federação E: Vir da base	Federação F: Bom ser ex-atleta
Federação M: Experiência no desporto, conhecimento administrativo, de informática, de marketing, de comunicação	Federação N: Mesmo que a pessoa não tenha praticado, ela tem que conhecer pelo menos a filosofia daquele desporto

Assim como aconteceu em relação as considerações sobre a gestão esportiva enquanto uma área de intervenção profissional, neste trabalho também recorreremos a dezenas de autores, nacionais e internacionais, no sentido de caracterizarmos o perfil genérico do gestor esportivo.

Nos textos dos autores percebemos três questões cruciais que são bastante enfatizadas nos discursos dos Presidentes. A primeira relacionada ao envolvimento do gestor com o desporto, anterior as funções executivas, a segunda sobre a necessidade de uma formação específica em gestão ou em desporto e a terceira relativa ao cargo ser ou não remunerado.

Estas questões foram abordadas várias vezes pelos entrevistados e neste sentido emerge uma afirmação de Sarmento, Pinto & Oliveira (2006) quando dizem que “Defendemos que o estatuto remuneratório ou profissional não altera o perfil funcional, logo não somos a favor da oposição ou até mesmo separação das atividades desenvolvidas por Dirigentes ou Gestores.”

As respostas resumidas no Gráfico 33 apontam que 16% dos respondentes consideram importante a experiência anterior no desporto, assim como para o mesmo quantitativo (16%) o conhecimento específico é um pré-requisito. E 22% consideram essencial uma boa capacidade de gestão enquanto 10% enfatizam a necessidade de tempo disponível para exercer a função. Os valores de ordem pessoal também são importantes para 26% e 10% destacaram a boa qualidade de comunicação.



Na realidade das Federações, o que percebemos é bem diferente do indicado academicamente, pois o contexto em relação a ocupação dos cargos é o grande limitador de alternativas e a escolha ou indicação dos gestores não acontece muito em função dos parâmetros recomendados de forma teórica.

O caso do Presidente K é um exemplo bem característico de que questões até de ordem familiar as vezes são determinantes na definição do gestor de algumas Federações:

“Um gestor que não sou do desporto, não sou um atleta nem mesmo ex-atleta, não sou graduado, mas eu estou como administrador. Entrei como pai de atleta. Lógico, é um cargo não remunerado, eu tenho a minha profissão, mas nós precisamos de gente que realmente possa dedicar mais tempo para Federação, para que possa fazer melhor pelo desporto.”

Nas respostas dos Presidentes, as três questões citadas anteriormente (experiência anterior, tempo disponível e remuneração do trabalho) concentraram o foco dos depoimentos, havendo grande ênfase com relação a necessidade de tempo para uma dedicação até exclusiva à Federação.

“O dirigente precisa dispor de um tempo muito grande para administrar se quiser que esta Federação possa se desenvolver. Se você quiser que administrativamente a Federação desenvolva, ela precisa de uma pessoa, que o dirigente, dedique um horário como profissional. Eu não tenho nada contra, acho que seria até viável, que realmente o dirigente se empenharia muito mais se ele tivesse a Federação como uma profissão também.” (Presidente M)

A questão da experiência anterior no desporto como pré-requisito ao cargo de gestor de uma Federação foi citada várias vezes e o testemunhal do Presidente J reflete a opinião vários outros, quando afirma explicitamente que “Se ele for um ex-atleta ótimo, mas isso não impede que uma pessoa que não seja um ex-atleta não vá ser um excelente administrador, um excelente gestor.”

Além dos aspectos de natureza contextual, os entrevistados também abordaram as qualidades específicas que devem caracterizar o gestor esportivo, mas neste aspecto não divergiram muito do perfil indicado nos textos dos autores, realçando sempre valores de ordem pessoal como honestidade, compromisso, visão administrativa, dedicação, ética, credibilidade e conhecimento de administração, de informática, de marketing e de comunicação.

A opinião do Presidente C sintetiza com bastante equilíbrio a manifestação de vários outros, considerando a realidade do desporto paraense:

“Estou no desporto a muito tempo e já vi muita gente entrar e sair e são poucos que ficam, que agüentam as situações corriqueiras que têm no desporto, como falta de patrocínio e falta de um monte de coisa. Então, tem que ser uma pessoa que tenha amor ao desporto, que tenha praticado, que tenha vínculo direto e indireto com o desporto.”

Em seguida, no Quadro 21, as resposta sobre quando perguntamos a respeito do estágio de desenvolvimento do desporto local e os Presidentes disseram:

Quadro. 21 - CATEGORIA 3: Desenvolvimento do Desporto

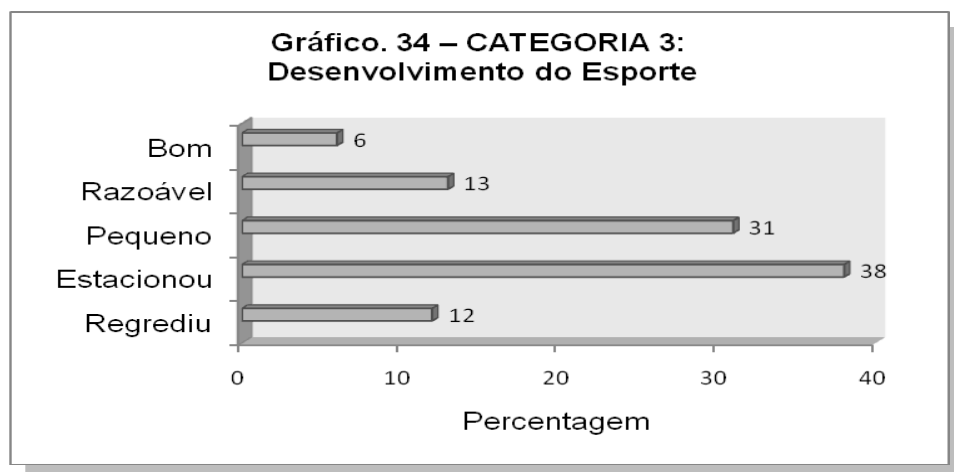
Você percebe algum processo de desenvolvimento no desporto paraense?	
Federação A: Desenvolvimento de RH	Federação B: Imprensa e futebol
Federação C: Não consegue profissionalizar	Federação D: Bons resultados mascaram problemas
Federação E: Muito focado no futebol	Federação F: Razoável
Federação G: Liderança na Região N/NE	Federação H: Antigamente a luz brilhava mais
Federação I: Muito pouco, mais no futebol	Federação J: Melhorando a cada dia
Federação K: As duas Secretarias (Estadual e Municipal) recentemente criadas (10 anos?)	Federação L: Tem melhorado para várias Federações com a SEEL e a SEJEL
Federação E: Muito pequeno	Federação F: Avançou um pouco
Federação M: Tem aumentado o número de participantes	Federação N: Regrediu em relação há anos anteriores

Nesta questão não podemos esquecer as considerações sobre crescimento e desenvolvimento que foram abordadas neste trabalho, com citações de autores como Cunha (2003), estabelecendo diferenças entre indicadores de ordem qualitativa e quantitativa, enquanto que no tema desenvolvimento desportivo citamos Paz (1977) e Pires (2007), e deles lembramos que uma política desportiva não pode ser eficaz se não tiver uma visão de conjunto de todo o sistema.

“Em matéria de desenvolvimento do desporto um dos problemas mais interessantes é o da relação massa-elite. Esta relação, que determina as políticas a seguir, é, provavelmente, a maior dor de cabeça dos políticos e a indigestão mais complicada dos técnicos que atingem as estruturas do poder.”
(Pires, 2007)

Quanto a discussão da relação massa-elite, Pires (2007), considera que no desporto os praticantes tem capacidades e interesses distintos e a estrutura e a dinâmica de uma concepção política deve proporcionar uma articulação satisfatória entre estas duas grandes categorias.

Pelo Gráfico 34 percebemos que para 38% dos entrevistados o desporto paraense passa por um momento de estagnação. Porém 31% acham que há pequena evolução e 13% consideram que ela seja até razoável.



Embora haja praticamente unanimidade dos entrevistados em relação ao momento de dificuldade do desporto paraense, pois apenas para 6% a situação pode ser considerada boa e para 12% dos Presidentes há um estágio de regressão, parece haver certa insegurança nas declarações individuais, pois ela são muito evasivas, como no caso do Presidente A:

“Eu acho que está tudo engatinhando, tudo começando ainda, mas a gente sente que as pessoas estão se profissionalizando e o nosso desporto está crescendo também pelos resultados que a gente observa nas competições”.

Nas declarações não há qualquer referência a uma política desportiva oficial ou indicadores concretos que possam ratificar as opiniões apresentadas, quase sempre ainda refletindo uma concepção de dependência a terceiros, de ajuda pública ou privada, como na afirmação do Presidente C:

“Vejo realmente com muita tristeza a situação do desporto, a dificuldade dos atletas de todos os desportos. que sobrevive basicamente do “paitrocínio”. Nós temos muita pouca ajuda do empresariado local, que seria fundamental. Acho que o Governo deve ajudar mais. Ele deve ajudar na hora da formação, no dia a dia da preparação do atleta. Realmente não há esse tipo de ajuda.”

Em seguida, perguntamos quais os principais problemas que provocam este cenário e no Quadro 22 temos o resumo das respostas:

Quadro. 22 - Sub-Categoria A3: Conceito de Desenvolvimento

Quais as maiores dificuldades para seu trabalho?	
Federação A: RH, \$\$\$ e material	Federação B: Falta de estrutura
Federação C: Convencer que desporto não é brincadeira	Federação D: A única questão séria é a falta de tempo
Federação E: Pais de atletas e dirigentes, são os nossos maiores atropelos	Federação F: Eu não vejo dificuldade porque passo por cima de todas elas:
Federação G: Dependência do poder público	Federação H: Buscar \$\$ para profissionalizar
Federação I: Uma tal de lei Pelé ou lei Zico fez com que surgisse várias federações	Federação J: Falta de financiamento: depende apenas de inscrições
Federação K: A questão da locomoção	Federação L: A parte financeira
Federação E: A captação de recurso	Federação F: A credibilidade
Federação M: A distância e a falta de veículos	Federação N: Falta de equipamentos

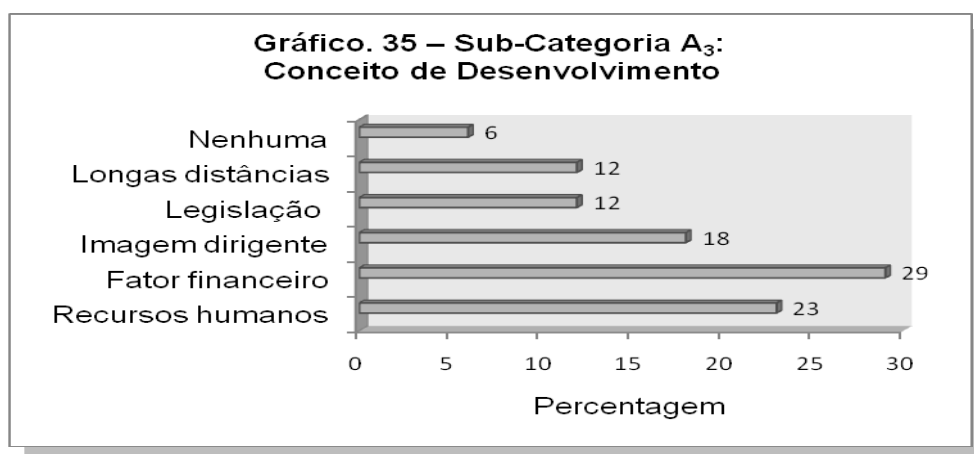
Para Pires (2007), “o desenvolvimento, ao traduzir-se, em última análise, no desejo de encontrar soluções justas, razoáveis e racionais sob o ponto de vista educativo, político econômico ou social, justifica o estudo e investigação do desporto.”

O autor relaciona o sistema financeiro como um dos fatores de desenvolvimento, constituído pelos mecanismos que proporcionam as instituições esportivas os meios para satisfazerem suas necessidades de financiamento.

Em relação à dificuldade que os gestores desportivos têm para exercer sua função, Pedroso et.al. (2010) ao pesquisarem entre os Presidentes de Federações olímpicas de Pernambuco citam que “todos revelam o aspecto financeiro como o maior obstáculo a ser enfrentado.”

Tassinari (2008), ao levantar informações sobre os gestores esportivos de Federações do Rio Grande do Sul, afirma que “além das dificuldades específicas de cada modalidade, pontos como falta de patrocínio e falta de políticas públicas foram apontadas como as principais dificuldades.”

No Gráfico 35 percebemos que para 29% dos Presidentes a maior dificuldade é financeira, para 23% é séria a dificuldade com recursos humanos, 18% entendem que o mais sério é a imagem desgastada do dirigente esportivo, 12% culpam a legislação brasileira por seus problemas, 12% enfatizam as grandes distâncias nacionais e apenas 6% afirmam não enfrentar problemas.



A questão financeira sempre aparece como uma das barreiras, talvez a maior de todas, com reflexo direto em todo o processo de desenvolvimento esportivo, como relatado pelo Presidente G:

“A falta de apoio financeiro mesmo, porque o atleta acaba se desestimulando de praticar o desporto. Ele não consegue participar de eventos nacionais, internacionais. Quando ele atinge índice e é convocado, mas não consegue apoio para viajar, ele vai se desestimulando e acaba abandonando o desporto.”

Os Presidentes percebem dificuldades em termos de recursos humanos, não só em relação a qualificação, mas, novamente, a questão da falta de tempo influencia na disponibilidade para contarem com apoio de outros dirigentes, como enfatizado pelo Presidente L:

Capítulo IV - Tarefa Descritiva e Interpretativa

“Muito dos dirigentes, atualmente, nenhum acho, não vive da questão financeira do desporto. Todos estão ali por amor a modalidade. Difícil você delegar uma função a uma pessoa específica, devido à questão da ocupação profissional dessas pessoas.”

Outro grande problema citado tem relação com a grande dimensão territorial do Estado do Pará, que, isoladamente, é maior do que vários países da Europa juntos, mas onde, diferente do continente europeu, não há boas condições de transporte rodoviário e ferroviário, e o aéreo é muito caro.

Isto torna difícil a participação em competições nacionais, a presença em cursos para treinadores e árbitros, feiras, congressos, enfim tudo aquilo necessário para a qualificação dos desportistas, como ressaltou o Presidente G: “Nós estamos longe dos grandes centros. No Sudeste e no Sul é diferente, eles estão, vamos dizer assim, ‘intercambiando’ informações com muito mais proximidade do que nós”.

“A distância e a falta de veículos da Federação para locomoção, são problemas sérios, pois o Pará é muito grande. Nós fazemos eventos, porque temos muita cobrança de atletas de cidades longes, até 18 horas de viagem, como Tucuruí e Marabá”. (Presidente L)

Embora alguns Presidentes citam dificuldades em termos da legislação que estabelece muita burocracia para a obtenção de recursos através das Leis de Incentivo, a questão principal para este acesso aos recursos incentivados esta na falta de recursos humanos qualificados na prospecção de mercados e relacionamento com clientes.

A citação do Presidente D é semelhante à de outros, quando diz que “a maior dificuldade que eu tenho é com relação a captar recurso. Realmente a maioria dos empresariados, dos grandes empresários, eles não tem uma noção do desporto como oportunidade de mídia espontânea para eles.”

A questão da imagem dos Presidentes, sem uma identidade profissional que agregue credibilidade aos projetos apresentados para captação de recursos é realçada pelo Presidente D:

“O desporto já tem a necessidade de ter pessoas que são do desporto ele não é um médico que vai fazer uma aventura meia hora por dia de gestor de desporto, acho que essas pessoas tem que ter formação específica pra isso.”

O Quadro 23 reflete as respostas sobre as condições estruturais das Federações, quando os Presidentes afirmaram que:

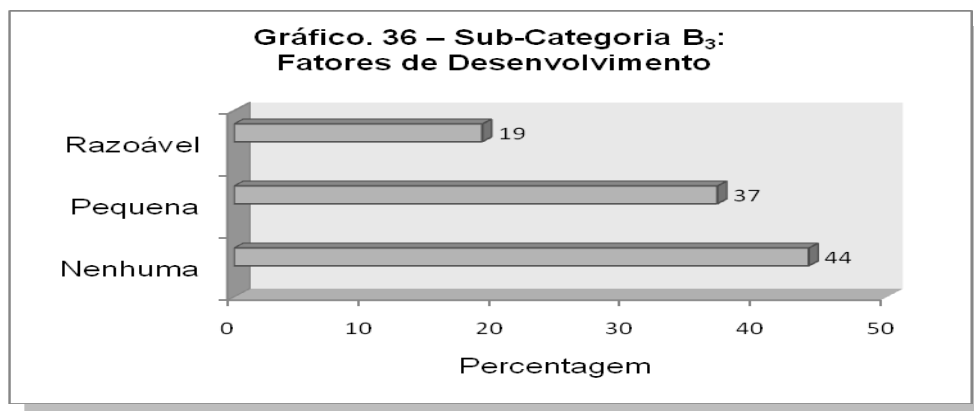
Quadro. 23 - Sub-Categoria B3: Fatores de Desenvolvimento

Quais as condições estruturais da Federação?	
Federação A: Nenhuma	Federação B: Precária, mas sobra boa vontade
Federação C: Sede e Secretária	Federação D: Não tem estrutura
Federação E: Mínimas	Federação F: Estrutura nenhuma
Federação G: Pouca coisa	Federação H: Muito aquém
Federação I: Poucas	Federação J: Falta muita coisa
Federação K: Razoáveis	Federação L: São poucas
Federação E: Muito complicada	Federação F: Razoáveis
Federação M: Mínimo necessário	Federação N: Pouco mas razoável

Pires (2007) inclui entre os fatores de desenvolvimento as “Instalações” (conjunto de meios materiais, artificiais, naturais e semi-naturais) e o “Apetrechamento” (equipamentos leves e pesados, individuais e coletivos), que nesta pergunta foram apresentados aos Presidentes como elementos componentes da estrutura disponível para o trabalho deles.

Tassinari (2008), diz que as Federações no Rio Grande do Sul com “sedes em boas condições tecnológicas para realização das tarefas, o que foi apontado por todas as organizações como fator importante para o desenvolvimento das atividades e para atingirem os objetivos.”

Conforme os registros do Gráfico 36, apenas 19% dos Presidentes consideram que suas condições estruturais de trabalho sejam razoáveis, para 37% elas são reduzidas e 44% afirmaram não dispor de nenhuma condição de trabalho para o exercício de suas funções administrativas.



“Em épocas recuadas o que já não ocorre, o atleta era um tanto discriminado. Isso mudou, é como ser cantor, artista, antigamente era visto com reservas, hoje, felizmente, isso mudou, mas o que não mudou é a falta de apoio, porque sem recursos hoje nada se faz. Só com o ideal não se pode chegar a lugar nenhum.” (Presidente K)

O discurso saudosista do Presidente K registra a tendência de vários entrevistados transferirem para terceiros a responsabilidade pela falta de recursos financeiros das entidades esportivas. A presença constante de expressões do tipo “apoio” e “ajuda” caracterizam uma relação paternalista mantida com o Estado e com antigos mecenas.

Mas a situação toma proporções realmente preocupantes quando a maioria dos entrevistados registra dispor apenas de condições “reduzidas” ou “mínimas” como apontam o Presidente E “Muito aquém do que eu queria, amadorista mesmo” ou então o Presidente J “Estrutura nenhuma: “Nós trabalhamos como voluntários e todos os diretores também são voluntários”.

Uma certa dose de pessimismo também está presente no discurso de alguns entrevistados, como o Presidente N que disse “a situação é muito precária, realmente, nesse sentido estrutural e material. O que sobra lá é a boa vontade.”

O distanciamento do poder público também é uma reclamação constante como destaca o Presidente J:

“A maior dificuldade é a falta de um recurso fixo pra você se planejar, trabalhar. A gente tá dependendo, dependendo totalmente, de inscrições e de mensalidades de atletas. Você não tem uma verba que a maioria dos Estados tem que é uma verba do Governo Estadual para cada Federação trabalhar.”

Eles também foram questionados sobre a Missão de suas Federações e no Quadro 24 a síntese do que eles responderam:

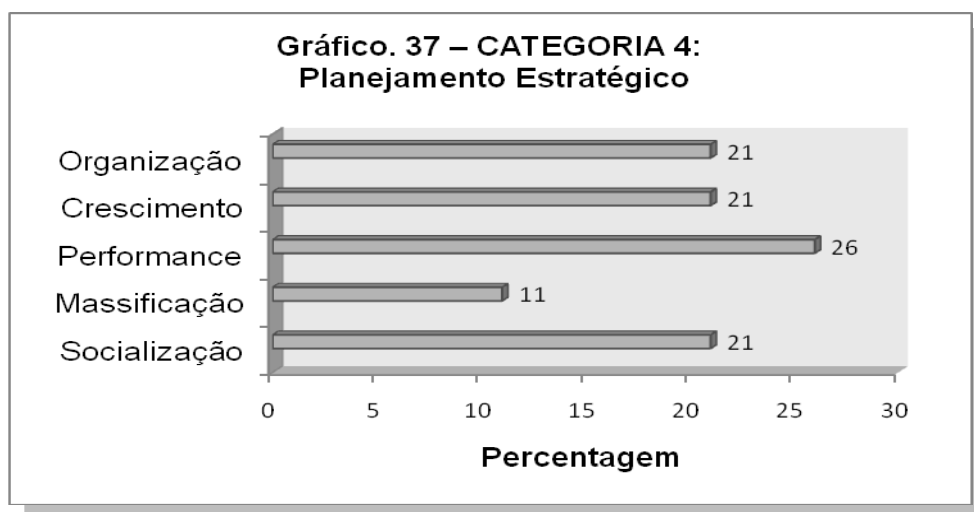
Quadro. 24 - CATEGORIA 4: Planejamento Estratégico

Qual a missão essencial da Federação?	
Federação A: Desenvolver o cidadão	Federação B: Organizar e estruturar
Federação C: Desenvolver pela massificação e nível técnico	Federação D: Elaborar os eventos, organizar e incentivar
Federação E: Fazer acontecer o nosso desporto nos 365 dias do ano	Federação F: Descobrir novos talentos e fazer com que o desporto não acabe
Federação G: Viabilizar oportunidades para o atleta	Federação H: Organizar competições
Federação I: Desenvolver mais o nosso Desporto	Federação J: Fazer atleta de nível internacional
Federação K: Incentivar, divulgar, regulamentar e capacitar	Federação L: Desenvolver o intelecto esportivo dos atletas
Federação E: Desenvolver o desporto	Federação F: Esportivo e Social
Federação M: Promover no sentido organizacional do desporto	Federação N: Difundir a modalidade e trazer novos participantes

De acordo com Roche (2002), a Missão de uma entidade esportiva é "a razão de ser ou o propósito que justifica sua existência". Ou seja, a Missão pode ser definida como "o que a entidade deve e quer fazer".

Para Pires (2007) “a partir dos anos noventa a vocação, a missão e a visão surgiram como variáveis orientadoras da ação estratégica das organizações. “São os valores da cultura a entrarem no mundo das organizações e, em consequência, a determinarem a lógica do planejamento.”

O Gráfico 37 demonstra que em 21% das Federações a Missão está relacionada com a Socialização do Desporto, para 11% com a Massificação e para 26% relacionadas com a Performance. O compromisso com o desenvolvimento é a Missão para 21% das Federações, mesmo quantitativo (21%) das Federações que enfatizam prioritariamente a Organização.



Os números obtidos indicam equilíbrio entre a atenção para estruturar e organizar as Federações e também cuidados com os aspectos sociais.

Embora pelos números obtidos das entrevistas fique evidente que há predominância para a dimensão performance em relação a oferta de atividades de popularização (relação elite x massa), no discursos dos Presidentes há sempre uma atenção para além dos atletas e das competições oficiais, como é o caso do Presidente J:

“A missão essencial da Federação é desenvolver o desporto no Estado e fazer com que ele venha ter um crescimento, com novos adeptos, e trabalhar também na parte mais específica da melhoria do nível dos atletas.”

Os Presidentes responderam, conforme síntese no Quadro 25, sobre quais os principais objetivos definidos para seus períodos de gestão:

Quadro. 25 - Sub-Categoria A4: Como Ferramenta de Gestão

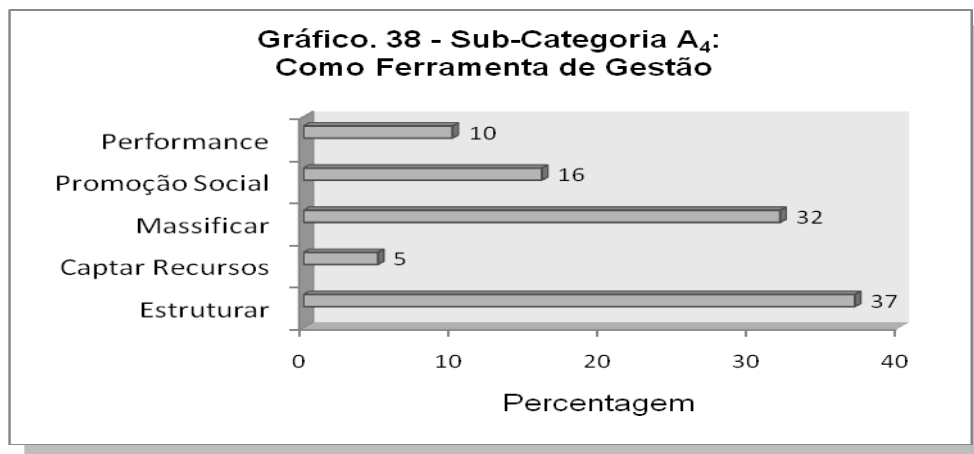
Quais os principais objetivos (finalidades) da Federação?	
Federação A: Dotar de estrutura global	Federação B: Construir instalações adequadas
Federação C: Estruturar profissionalmente e captar recursos	Federação D: Ser um Centro Nacional de Treinamento
Federação E: Fazer todo mundo praticar o desporto	Federação F: Construir uma sede e um ginásio
Federação G: Aumentar o número de clubes filiados e aumentar o número de atletas	Federação H: Fomentar e realizar eventos e dar condições para atletas crescerem
Federação I: Formar o cidadão	Federação J: Construir um Centro de Treinamento
Federação K: Fazer os atletas do Pará chegarem aos campeonatos brasileiros	Federação L: Trazer o público de volta e trazer a alegria do jogo trazer a família
Federação E: Um local específico para treinamento	Federação F: Deixar um legado de bom trabalho
Federação M: Fazer esse desporto crescer	Federação N: Aumentar o número de participantes

Para Roche (2002), os aspectos de ordem qualitativos serão elementos determinantes no futuro de gestão esportiva, o que não significa dizer que os aspectos quantitativos (quantas equipes filiadas, quantos atletas praticam desporto, quantos atendimentos na academia ou quantos são os associados) sejam menos importantes.

Em função dos processos de mudança recentes ocorridos no mercado esportivo, o autor faz alguns questionamentos do tipo: (i) A organização esportiva é consciente do que ocorre? (ii) Ela sabe como lhe afetam? (iii) Formula propósitos diferentes a médio prazo para satisfazer aos nossos usuários, os cidadãos, os esportistas, os clientes, os sócios etc?

Uma das características de uma organização, esportiva ou não, é a de ter objetivos. Os objetivos são um dos elementos que dão consistência a uma organização. (Roche 2002)

No Gráfico 38 percebemos que 37% dos respondentes objetivam deixar a Federação bem estruturada e 32% pretendem massificar o seu desporto no Pará. Um grupo menor (5%) está fixado na captação de recursos para o financiamento das atividades, 16% demonstram interesse pelo aspecto Social e 10% enfatizam aspectos relacionados com a Performance.



Interessante o reconhecimento dos Presidentes em relação a necessidade de estruturar melhor as Federações como pré-requisito para o crescimento e desenvolvimento do desporto no Pará.

De acordo com Nuzman (2009), este também foi o primeiro passo adotado por ele quando assumiu a CBV, em 1975, dando início ao processo que transformou o Brasil na maior referência do voleibol internacional, conforme foi detalhado neste trabalho.

Além do cuidado em melhorar o perfil organizacional das entidades esportivas os Presidentes demonstraram que uma das principais estratégias a serem adotadas nesta fase é buscar maneiras de aumentar o universo de praticantes, sem deixar de lado certo saudosismo, como no caso do Presidente N, que pensa em “resgatar os tempos bons: trazer o público de volta, trazer a alegria do jogo e trazer a família”.

No Quadro 26, o resumo das respostas sobre os investimentos das Federações na capacitação de gestores, técnicos e árbitros:

Quadro. 26 - Sub-Categoria B4: Planejamento na Gestão Esportiva 1/2

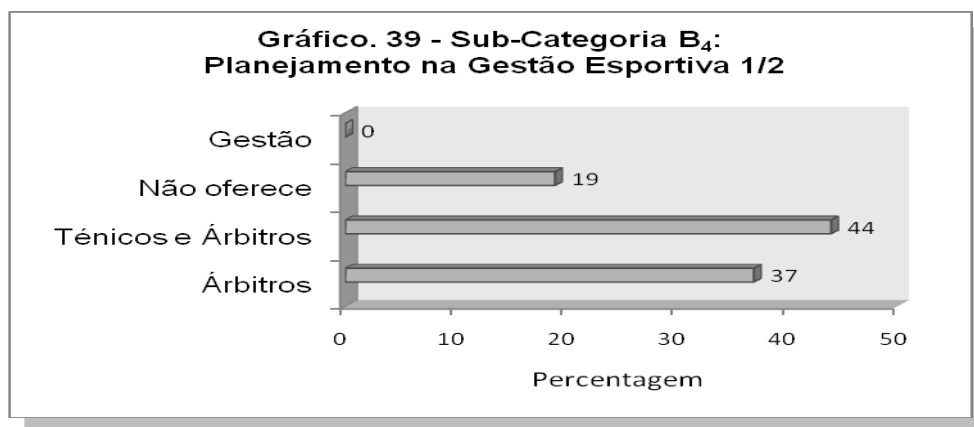
Existe algum programa para formação e atualização de técnicos? E de árbitros? E de dirigentes?	
Federação A: Não	Federação B: Depende da Confederação
Federação C: Não (fora de Belém)	Federação D: Apenas para árbitros
Federação E: Apenas para técnicos e árbitros (Confederação)	Federação F: Reciclagem semestral de árbitros e anual de técnicos
Federação G: Só de árbitros	Federação H: Só para árbitros
Federação I: Apenas reciclagem de árbitros	Federação J: Apenas para árbitros
Federação K: Existe formação regular para técnicos e árbitros	Federação L: Apenas para árbitros e técnicos, pela Confederação
Federação E: Com pouca frequência, para árbitros e poucas vezes para técnicos	Federação F: Só a nível de Confederação, para árbitros e técnicos
Federação M: Só para árbitros	Federação N: Tanto de árbitros como de técnicos

Algumas das estratégias de Nuzman, pouco tempo após assumir a Presidência da CBV, merecem citações quando o assunto é a formação de recursos humanos, pois como apresentado anteriormente, um ano após assumir o cargo, ainda em 1976, ele criou o Programa de Recursos Humanos do Voleibol Brasileiro, principalmente para técnicos e árbitros.

Segundo Nuzman (2009), “não pode haver bom atleta e nem boa equipe, sem bom técnico. E não haverá um bom jogo sem um bom árbitro”, explicitando de forma bem genérica a importância dos investimentos que as Federações devem fazer para proporcionar a qualificação de técnicos e árbitros.

Campestrini (2010), comenta com entusiasmo, que o voleibol criou uma Escola de Treinadores para nivelar, em categorias, o treinador (e demais profissionais que complementam uma comissão técnica multidisciplinar), “respeitando a evolução de conhecimento em modelo semelhante ao que ocorre na Europa onde classificam em níveis os técnicos do futebol.”

De acordo com o Gráfico 39 é possível percebermos que 37% das Federações oferecem cursos de formação apenas para árbitros, 44% o fazem para árbitros e técnicos, enquanto que 19% não oferecem nenhuma forma de capacitação.



De uma maneira simples, o Presidente G sintetizou a necessidade e importância da qualificação dos agentes que participam do cenário esportivo:

“Tem um ditado que diz: quem não tem competência não se estabelece e isso também chega ao desporto. O desporto bem administrado, bem planejado, você tendo nos dirigentes, nos praticantes, naquelas pessoas no Governo, tanto Municipal, Estadual e Federal das pastas que gerem recursos para o desporto, essas pessoas precisam estar preparadas, é uma obrigação de todos, que precisamos nos alfabetizar no desporto.”

Na quase a totalidade das Federações há maior atenção na formação e reciclagem dos quadros de arbitragem, provavelmente pelo fato dos árbitros serem mais organizados, enquanto uma espécie de “categoria profissional prestadora de serviços” nas entidades esportivas, sendo uma atividade quase que 100% remunerada, embora sem a formalidade de vínculo empregatício.

A menor oferta de curso para técnicos pode ser explicado por Campestrini (2010) quando afirma que em relação a formação profissional, “há uma idéia de que o conhecimento prático, puro e simples, são a chave para o sucesso nas equipes, indo de encontro a evolução científica e a era da informação e do conhecimento como fatores para evolução contínua da modalidade.”

Porém o que mais chama atenção é o fato de não haver oferta de cursos para a formação de gestores, nem mesmo promovidos a nível de Confederações, a exceção de uma que foi citada pelo Presidente M:

“Capacitação de dirigentes é fundamental. No final do ano passado, a Confederação realizou uma espécie de Seminário de Gestão. Você trabalhar na base na intuição, do coração e da boa vontade leva o dirigente até um determinado ponto. Depois, realmente ele tem que estar tecnicamente preparado.”

Uma afirmação emblemática da forma como é feito o “recrutamento” de futuros gestores esportivos foi apresentada pelo Presidente J ao se manifestar sobre a capacitação oferecida para dirigentes: “Essa formação não existe. Realmente “a gente pega” aquele que tem vontade de ajudar e procura trabalhar em conjunto, mas capacitação nunca foi feito.”

De um modo geral, os principais pré-requisitos considerados acabam sendo a “vontade de ajudar” e também, como registrado anteriormente, “disponibilidade de tempo”, pois cada vez fica mais difícil contar com o voluntário, como ratifica o Presidente J: “Infelizmente não há essa formação. A gente não consegue formar um novo dirigente. As pessoas não querem compromisso com trabalho sem remuneração.”

No que é ratificado pelo Presidente F, afirmando que “com exceção do Diretor Técnico que deve ser formado em Educação Física e ter alguma afinidade com o nosso desporto, quanto aos outros não temos nenhum tipo de seleção. Como são voluntários quem vier ajudar ser bem recebido.”

“O ponto de partida para a consecução dos melhores objetivos é o início de conscientização sobre a relevância da gestão do desporto, ou seja, de todo o processo de planejamento e consecução de políticas públicas e privadas para o desporto, o que somente será passível de êxito, caso seja desenvolvido por gestores profissionais, qualificados e comprometidos com resultados sociais, para que se reflitam no verdadeiro desenvolvimento do Brasil.” (Azevedo, 2010)

O Quadro 27 apresenta resumo das respostas sobre questionamento a respeito da responsabilidade das Federações na formação e no treinamento dos atletas:

Quadro. 27 - Sub-Categoria B4: Planejamento na Gestão Esportiva 2/2

A Federação tem alguma responsabilidade na formação e treinamento de atletas?	
Federação A: Não	Federação B: Só com os das Seleções
Federação C: Não	Federação D: Não
Federação E: Não, apenas incentiva os Clubes	Federação F: Sim, através das Seleções
Federação G: Não, é exclusivamente dos Clubes	Federação H: Quando estão nas seleções
Federação I: Incentiva mas não forma	Federação J: Sim
Federação K: Pequena	Federação L: Muito pouco
Federação E: Não	Federação F: Nenhuma
Federação M: Sim	Federação N: Não

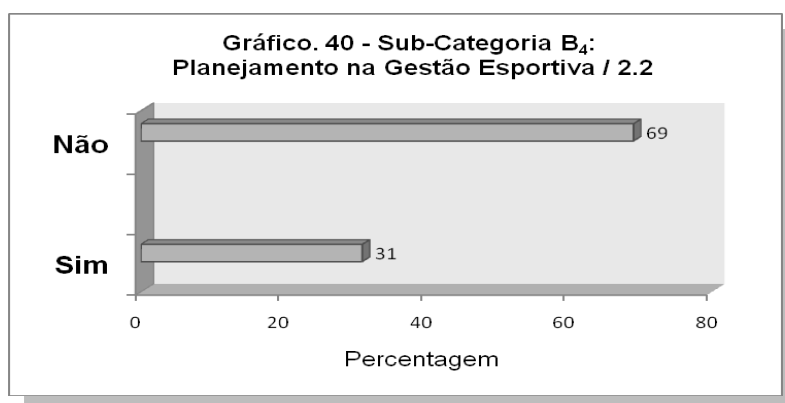
Novamente recorrendo a experiência de Nuzman na CBV, em 1977 ele adotou a estratégia de manter uma seleção brasileira “permanente”, sob a responsabilidade da Confederação, para participar do Campeonato Mundial que seria realizado e no Brasil “mas também criar uma geração com mentalidade focada em um futuro mais profissional”.

Vários autores citam a importância desta iniciativa, como Koch (2005) e Valporto (2007), que comenta sobre o funcionamento das concentrações: “Consta que as regras nas concentrações eram rígidas, com treinamentos diários, duas vezes por dia, de segunda a sábado e folgas somente aos domingos. As saídas noturnas eram proibidas”.

“Concentrei o time masculino no Rio de Janeiro e o feminino em Belo Horizonte. Imagine o que foi transferir esse pessoal todo, um total de 50 atletas, vindos literalmente do Amazonas ao Rio Grande do Sul. Eram garotas e rapazes de 15, 16 anos, arrumamos colégio para todos. Ficamos em terceiro no masculino e em quarto no feminino”. (Pinto, 1984)

O sucesso desta estratégia pode ser percebido pelo grande número de atletas da equipe juvenil de 1977 e que depois integraram a equipe brasileira adulta vice-campeã Mundial em 1982 e vice-campeã Olímpica em 1984. Mas Nuzman (2009), destaca que “a empreitada só foi possível porque contamos com apoio do poder público, nas pessoas do Ministro da Educação (Coronel Ney Braga) e do Presidente do Conselho Nacional de Desporto (Brigadeiro Jerônimo Bastos).

Conforme o Gráfico 40, 69% dos Presidentes afirmaram não terem qualquer responsabilidade com a formação e desenvolvimento de atletas, cabendo esta função aos seus filiados, enquanto 31% o fazem somente durante os períodos em que os atletas permanecem servindo as suas equipes representativas (Seleções Estaduais) que participam de Campeonatos Brasileiros.



O posicionamento da maioria dos Presidentes é ratificado pelo Presidente A, quando diz que “Não, diretamente a Federação não tem responsabilidade. Ela só assume nas convocações para seleção, mas são coisas periódicas. No dia a dia a Federação não participa, são os clubes que são os grandes responsáveis pela formação e treinamento dos atletas.”

Esta realidade só é um pouco diferente em relação a algumas modalidades individuais em que nem sempre os clubes têm boa estrutura para a formação de atletas e o treinamento mais intensivo e proveitoso acontece no período de reunião das seleções.

No Quadro 28 os registros sobre o que disseram os Presidentes a respeito da importância do marketing para a sociedade nos dias de hoje,:

Quadro. 28 - CATEGORIA 6: O Marketing e o Desporto

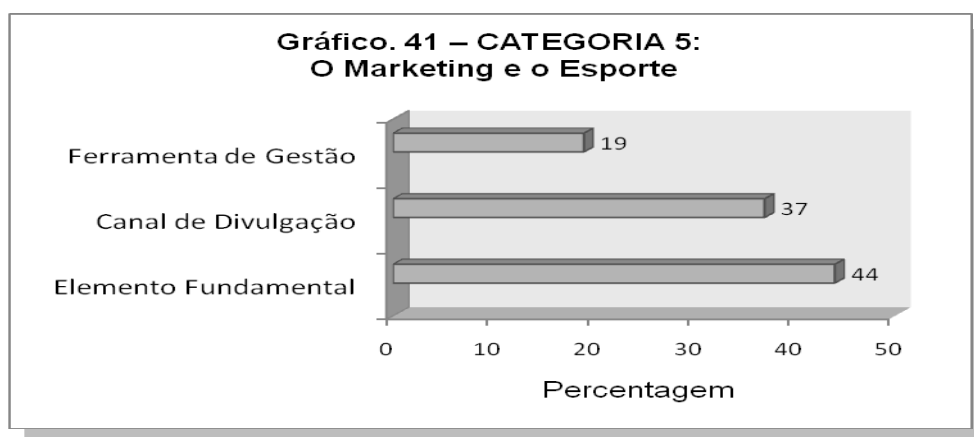
Qual a sua opinião sobre a importância do marketing na sociedade?	
Federação A: Fundamental	Federação B: É tudo
Federação C: O produto tem de ser visto	Federação D: Pilar de qualquer coisa que você faz
Federação E: ??????????	Federação F: Excelente para mostrar o valor:
Federação G: Quem não tiver marketing não tem nada	Federação H: É tudo praticamente no funcionamento
Federação I: Mostra para a sociedade realmente o que é o desporto	Federação J: Fundamental para a vida da Federação e do próprio atleta
Federação K: Fundamental na venda do produto	Federação L: É uma coisa que faz o mundo funcionar
Federação E: O marketing está tomando conta de tudo	Federação F: O marketing mostra o desporto para o mundo
Federação M: Mkt é tudo. O mundo hoje vive da imagem	Federação N: Ele é uma das ferramentas mais importante

De acordo com Bechara (2001), escrever sobre a relação do Marketing com o Desporto é um grande desafio para qualquer profissional, pois é necessário interpretar as modalidades esportivas como produtos de características de fenômeno social.

Ele acompanha o entendimento de outros autores citados neste trabalho, como Campomar (1992), Afif (2000), (Pitts & Stotlar (2002) e Melo Neto (2006), sobre a diferença entre o entendimento de marketing no desporto (investimentos visando retorno de imagem e de mercado, como consequência dos trabalhos de comunicação) e o de marketing esportivo (desenvolvimento do desporto nos 3 níveis - formação, participação e performance - levando em consideração a percepção do usuário e os fatores de desenvolvimento).

Todos os autores percebem o marketing como instrumento essencial para a indústria esportiva, quer seja no âmbito do “produto convencional” (bens em geral) ou do “produto esportivo” (modalidades esportivas).

O Gráfico 41 apresenta três grandes grupos das respostas dos entrevistados. O maior deles (44%) reúne os Presidentes que entendem o marketing como algo essencial para o seu trabalho, o intermediário (37%) é constituído por Presidentes que entendem o marketing como um instrumento de suporte à Comunicação e no grupo menor (19%) eles o percebem como uma ferramenta de gestão.



Para gestão ou para comunicação, o fato é que todos os Presidentes entendem a necessidade de contarem com o suporte que o marketing pode lhes proporcionar em busca de seus objetivos.

Embora ainda haja pouco esclarecimento sobre as potencialidade das estratégias de marketing ultrapassarem a contribuição para a divulgação, como percebemos na manifestação do Presidente H, ao afirma que “na verdade é através dele que você consegue hoje aparecer, vamos usar um termo bem direto” ou na do Presidente F, que disse: “o marketing é uma coisa que faz o mundo funcionar. Se você divulgar o que esta fazendo, mostrar o valor a importância do que está fazendo, verá que o desenvolvimento será muito maior.”

E o Presidente K levanta outra questão que também e uma dúvida percebida no discurso de alguns Presidentes: quem procura quem? O pessoal do desporto procura o pessoal do marketing ou deve ser o contrário?

Ao serem questionados sobre como o marketing pode contribuir no trabalho das Federações, responderam conforme registros do Quadro 29:

Quadro. 29 - Sub-Categoria A5: O Marketing do Desporto

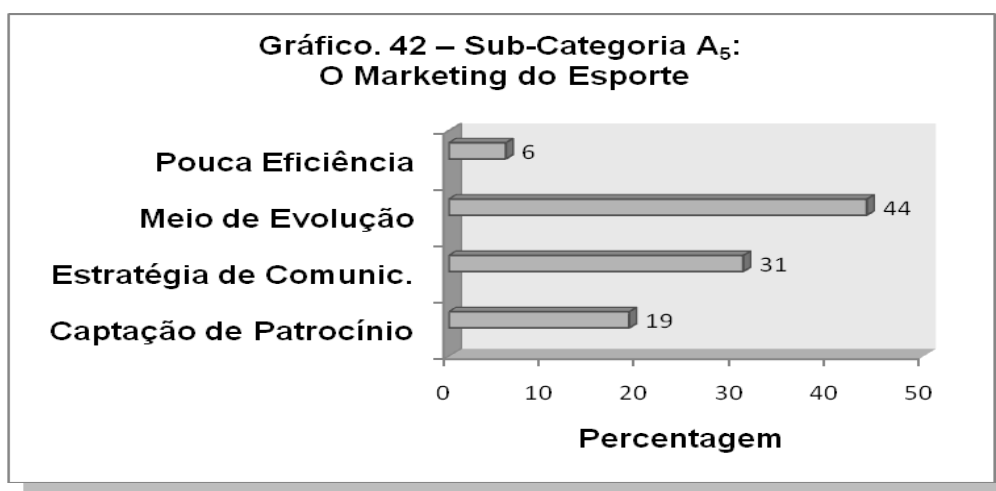
De que forma o marketing pode beneficiar o desenvolvimento do desporto?	
Federação A: Mkt e desporto não podem ficar separados	Federação B: Favorecendo o intercâmbio de jogadores
Federação C: Gerar consciência	Federação D: Pela divulgação que gera cobrança
Federação E: Com obtenção de patrocínio	Federação F: Incentivando a prática esportiva
Federação G: Para melhorar o nível técnico local	Federação H: Mostrar os resultados dos atletas
Federação I: O marketing aqui no Pará ainda é muito deficiente	Federação J: Para ter mais praticantes e mais patrocinadores
Federação K: Com mais divulgação além do futebol	Federação L: Despertar interesse pela modalidade
Federação E: Fazer com que a sociedade veja como o desporto está sendo trabalhado	Federação F: Mostrar a modalidade para uma grande parte da sociedade
Federação M: Deixar de ficar somente restrito aos atletas e familiares	Federação N: Incentivando, buscando dar ânimo a novos atletas

Para Trevisan (2010) há carência de dados e informações com base científica que demonstre o retorno atingido com patrocínios assim como há necessidade de capacitar cada vez mais pessoas para atuar de forma profissional na gestão e no marketing esportivo, “para que a máquina econômica deste setor cresça no País. E o momento é esse.”

O reforço desta concepção parte de Medeiros (2003), ao afirmar que o marketing esportivo “não só como uma mídia que oferece visibilidade, mas também como uma plataforma de comunicação para empresas construírem suas marcas, atingirem objetivos de vendas, criarem ações de relacionamento e promocionais” provocará importantes mudanças da indústria do desporto.

Ou parte também de Somoggi (2007) ao dizer que no Brasil, mesmo sendo um mercado esportivo em desenvolvimento como negócio, as atuais estratégias de marketing e comunicação de empresas patrocinadoras tornaram as estratégias de marketing esportivo cada vez mais presente no mercado.

Como percebemos no Gráfico 42, para 19% dos respondentes o marketing esportivo pode ser uma forma para obterem sucesso na captação de recursos, 31% o priorizam em suas estratégias de Comunicação e 44% percebem o marketing como meio para a evolução do desporto, mas 6% entende haver pouca eficiência nas ações de marketing de suas Federações.



O dilema entre o “ciclo vicioso” e o “ciclo virtuoso” do desporto, citado por Brunoro (2010) está explícito nas palavras de vários presidentes, como o Presidente C, que disse: “eu não sou “marqueteiro”, a minha formação é de químico industrial, e não podemos contratar um profissional, porque ele precisa ser remunerado, lógico, e, atualmente, a Federação não tem nada a oferecer, até o pagamento do aluguel da sede está em atraso.”

O potencial do marketing enquanto uma estratégia para captação de recursos através de patrocínio é perceptível aos Presidentes e acreditam que contando com novos recursos financeiros, poderão garantir a evolução do seu trabalho, mas sempre na ótica de estar em parceria com alguma empresa que utilize o desporto em sua estratégia de marketing.

Mas não há referência a qualquer ação pró-ativa no sentido de utilizar o marketing para alavancar a modalidade esportiva enquanto produto em si, a exemplo do que foi muito bem feito com o voleibol brasileiro.

No Quadro 30, a síntese das respostas dos Presidentes sobre a adoção de estratégias no sentido de aumentarem o interesse por suas modalidades:

Quadro. 30 - Sub-Categoria B5: O Marketing a Serviço do Desporto

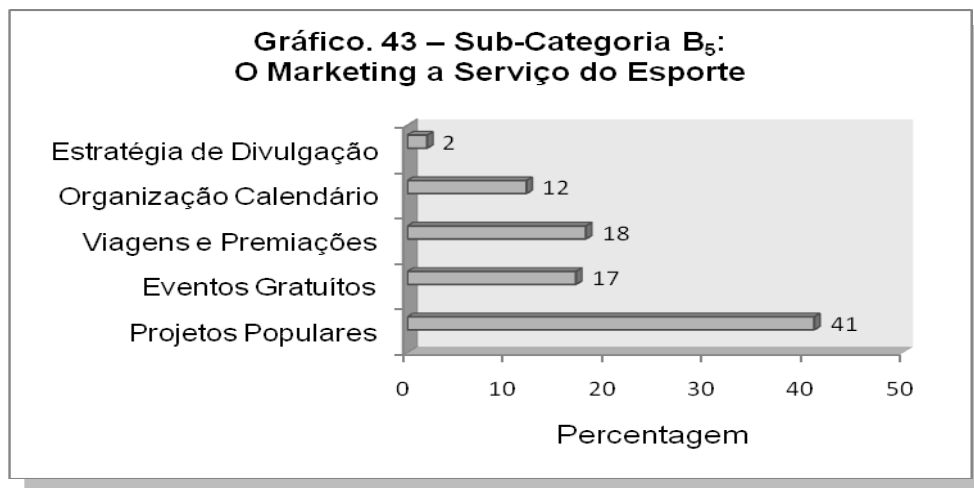
Quais as estratégias da Federação para incrementar o interesse pela modalidade no Pará?	
Federação A: Promover competições totalmente aberta para o público	Federação B: Mais competições, premiações para record e eleição de melhores
Federação C: Massificar junto aos colégios (base)	Federação D: Com a interiorização
Federação E: Categoria mirim e interiorização	Federação F: Intenso calendário com dias definidos
Federação G: Eventos gratuitos	Federação H: Divulgação e organização
Federação I: Exibições em eventos especiais	Federação J: Motivar público jovem e nas escolas
Federação K: Implantar a prática da modalidade nas Escolas de Belém e Ananindeua	Federação L: Depende de resultados nacionais para incentivar público
Federação E: Viagens e premiações	Federação F: Mais gente para ajudar a divulgar
Federação M: Difundindo variações da modalidade	Federação N: Realização de vários tipos de eventos

A prática esportiva em um contexto voltado ao desenvolvimento humano é reconhecida como importante em todos os setores (público ou privado), mas o pequeno orçamento destinado pelo Governo, a falta de visão de muitos dirigentes e o interesse específico da mídia dirigido aos atletas de destaque, faz com que acabe acessível somente para pequena parcela da população.

Para Costa (2010) a massificação de práticas esportivas decorrentes de políticas públicas requer o desenvolvimento de variados processos, entre eles a sedução, conquista e fidelização de novos praticantes, para a popularização do desporto entre as comunidades dos bairros periféricos.

Porém esta tarefa não deve caber de forma exclusiva ao Poder Público, pois a massificação também beneficia, diretamente, o desporto de performance, no qual as Federações estão mais focadas, como via privilegiada para detecção de talentos e aumento de visibilidade institucional, o que pode ser atrativo em negociações de patrocínio.

O Gráfico 43 aponta a realização de projetos de massificação como a opção de 41% dos respondentes, enquanto as demais opções para mobilizar novos praticantes foram: a realização de eventos gratuitos (17%), a oferta de viagens e premiações (18%), o cuidado na organização do calendário (12%) e atenção ao setor de divulgação das atividades (12%).



De um modo geral as referências foram “a busca de novos valores pela promoção de competições totalmente aberta para pessoas de bairros, de ruas, de praças”, como foi dito pelo Presidente I.

A gratuidade é um dos atrativos para incentivar a participação popular em eventos desta natureza, de acordo com a opinião do Presidente N, que disse: “A cobrança de taxas de arbitragem é sempre um problemas para a realização de competições não-oficiais, pois o pessoal quer participar, mas não quer pagar nada.”

Uma maior proximidade com as Escolas é outra estratégia citada com alguma frequência, como pelo Presidente B que afirmou “planejar um projeto para implantação do desporto nas escolas do município de Belém e de Ananindeua, divulgando mais o nosso desporto, nossa modalidade, trazendo novos adeptos.”

Iniciativas desta natureza demonstram a percepção dos Presidentes em relação a necessidade de investimentos na formação de novos atletas, de fomentar as categorias de base, mas uma grande dificuldade é a ausência de ídolos regionais, que sejam referência para os jovens atletas paraenses.

“O exemplo que temos de como popularizar o desporto é o vôlei. Antes, era difícil achar jogadores. Mas conquistamos a medalha de prata em 1984 e oito anos depois veio o ouro olímpico. Com isso, há mais de 20 anos o Brasil é o melhor do mundo. Os resultados levam à inversão da pirâmide. Você conquista resultados, cria os ídolos e baseia seu trabalho nesses heróis. São eles que vão atrair as crianças para o seu esporte. A partir daí, sim, você trabalha a base e atrai mais pessoas.” (Nuzman, 2009)

Alguns Presidentes até demonstram ter vontade para realização de ações mais ousadas para massificar a sua modalidade, mas esbarram sempre nas questões estruturais e isto foi bem sintetizado no depoimento do Presidente K:

“Nós temos muitas idéias, mas não temos condição de colocar em prática, pois todos nós somos voluntários na Federação, todo mundo tem os seus afazeres particulares e, logicamente, nós tiramos algumas horas disso para poder trabalhar com a Federação.”

De acordo com Porcari (2001) o voleibol é um exemplo de desporto com gestão bem sucedida, “que se desenvolveu através de programas de marketing, calendários bem elaborados, estrutura compatível com os anseios do torcedor.”

“A década de 1970 registrou para a história nacional da modalidade um período frutífero em transições, rupturas e aspirações, que marcaram um percurso com início na proposta de escolarização e massificação da modalidade, chegando posteriormente à profissionalização da prática inserida na sociedade de consumo. Também notamos pelo quadro de resultados internacionais que, tanto no voleibol masculino quanto no feminino, tivemos pouca expressividade até a década de 1980”. (Marchi Junior, 2001)

A evolução do voleibol brasileiro não se deu por acaso. O cenário no início da década de 70 era ruim, mas percebemos que havia muita semelhança com o momento atual do desporto no Pará. Porém poucos foram os Presidentes que fizeram menção a ações como organização de calendário ou estratégia de comunicação incluídas em seu planejamento para aumentar o nível de participação de pessoas interessadas na modalidade.

“No final da década de 1970, um inovador conceito de gestão e uma nova geração de dirigentes, técnicos e atletas, mergulhados no desporto, fazendo dele sua principal atividade e a ele integralmente dedicados, foi o passo principal para a mudança do cenário do vôlei no Brasil. Enquanto . gerações anteriores a minha treinavam em média um período, três vezes por semana, meus colegas e eu treinávamos dois períodos diariamente”. (Rasjman, 2007)

Em um Estado com dimensões continentais como o Pará, que conta com 143 municípios (entidade da divisão administrativa estatal), os Presidentes limitam sua área de atuação praticamente a região metropolitana. Algumas exceções são entidades que conseguem reunir em seus “Campeonatos Estaduais” representantes de quatro ou cinco municípios, e isto apenas na categoria adulto, excluindo alguns milhões de habitantes de competições oficiais, considerando que de acordo com o IBGE, o segundo maior estado brasileiro totalizava, em 2009, 7.431.020 habitantes, enquanto Belém, capital do Pará, era a cidade mais populosa com 1.437.600 habitantes.

Neste universo territorial gigantesco, em que as vias de transporte são deficientes, o processo de interiorização do desporto realmente é um enorme desafio, mas de certa forma semelhante ao de um Presidente de Confederação brasileira, considerando as dimensões geográficas do país. A estratégia de Nuzman na CBV era a clássica regionalização, com a realização de “zonais” (competições preliminares entre equipes da mesma região) classificatórios para fases finais nacionais, algo semelhante ao realizado pelo Governo do Estado nos “Jogos Abertos do Pará”. Esta quase sempre é a estratégia possível, embora nem sempre satisfatória, pelos prejuízos de ordem técnica.

Ainda em relação a massificação do desporto, no Quadro 31 as respostas sobre a realização de programações além do “calendário oficial”:

Quadro. 31 – CATEGORIA 6: Instituições Gestoras do Desporto

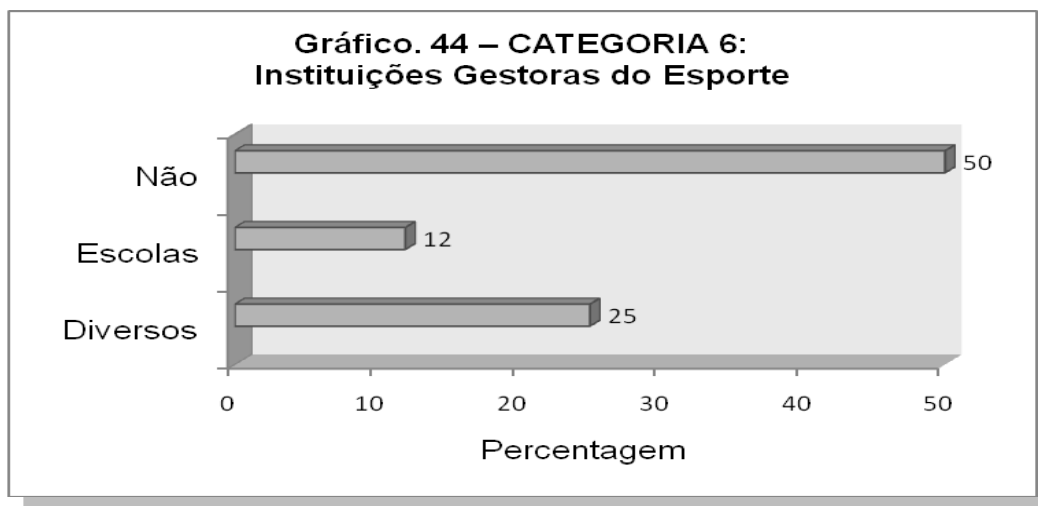
A Federação realiza competições além das de Clubes e de Seleções?	
Federação A: Não	Federação B: Não, é apenas o formal
Federação C: Indústria e Colegial	Federação D: Não
Federação E: Não	Federação F: Bairros e Escolas
Federação G: Particulares	Federação H: Não
Federação I: Não	Federação J: Correios
Federação K: Competições amistosas	Federação L: Não
Federação E: Provas promocionais em datas festivas, religiosas, etc	Federação F: Os interessados não aparecem em competições não oficiais
Federação M: Não	Federação N: Não

“O Desporto Contemporâneo é entendido de dois modos: Desporto Social e Desporto Espetáculo. O Desporto Social, compreende o Desporto na Escola (Desporto Educacional, para todos, e Desporto Escolar, para os talentos e biotipos adequados para o Desporto de Rendimento) e o Desporto na Comunidade (Desporto-Lazer). O Desporto Espetáculo, compreende o Desporto de Rendimento, deve objetivar a integração com a mídia e não pode prescindir de uma gestão estratégica quanto a recursos humanos, infra-estrutura, referência na ciência, viabilidade econômica e marketing.” (Tubino, 2001)

Também de acordo com Tubino (2001), a Gestão do Desporto Social passou a ser fundamentalmente pública, enquanto que no Desporto Espetáculo, a gestão tornou-se privada, mantendo-se o Estado com algumas responsabilidades relativas a aspectos da violência, doping, responsabilidade financeira etc.

Este formato de distribuição de “responsabilidades de gestão” reflete fielmente o que acontece na prática do mercado desportivo brasileiro e, neste sentido, mais influenciado pelo modelo europeu de desenvolvimento do desporto do que o americano, no qual há muita ênfase no desporto escolar e universitário como vertente importante de performance e de negócios.

O Gráfico 44 aponta que 25% das Federações realizam competições não oficiais (equipes de bairros, empresas, etc.), 12% o fazem de forma mais regular em relação a equipes de Escolas e 63% afirmaram que não realizam regularmente eventos de natureza não oficial.



O envolvimento reduzido das Federações com outros públicos, além do convencional da performance (clubes e atletas federados), ratifica a adoção do modelo abordado por Tubino (2001), mas abrir mão de projetos destinados aos públicos estudantil e universitário reduz as possibilidades de ampliar o universo de praticantes e também limita o interesse de alguns segmentos de mercado que têm interesse nestes públicos.

Alguns Presidentes percebem a importância de competições desta natureza, mas sempre surge o impecilho da falta de recursos, como citou o Presidente B: “nós fazíamos os Campeonatos Intercolegiais, mas os colégios não queriam participar porque acham caro pagar R\$ 200,00 como inscrição, mesmo sendo a única despesa, porque o resto a Federação bancava.”

O Presidente F relata uma situação bem típica da falta de planejamento e de patrocínio: “Quando abrimos inscrição para eventos não oficiais não aparecem interessados, porque eles querem tudo de graça. Não querem pagar taxa de arbitragem ou se forem pagar é irrisório e não dá para pagar nem o transporte do árbitro para a quadra e exigem qualidade igual a do campeonato oficial.”

No Quadro 32, as respostas sobre os incentivos oferecidos para aumentar o interesse dos atletas no desenvolvimento de suas carreiras:

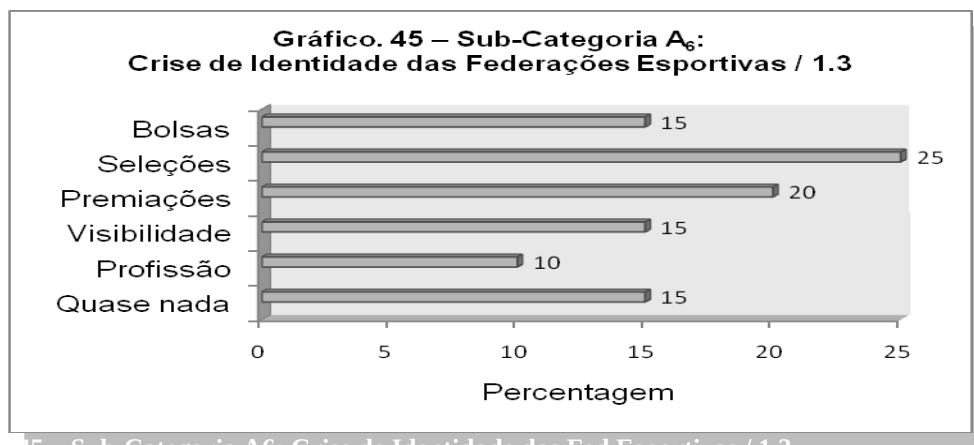
Quadro. 32 - Sub-Categoria A6: Crise de Identidade das Federações Esportivas / 1.3

Quais os incentivos oferecidos aos atletas?	
Federação A: Promoção pessoal: bolsa	Federação B: Premiações, treinamento e divulgação
Federação C: Convocações para seleções e viagens	Federação D: Reconhecimento público e intercâmbio
Federação E: Indicação para SEEL e TV Liberal	Federação F: Convocações e viagens das Seleções
Federação G: Não temos quase recursos para incentivar	Federação H: Perspectiva de uma carreira profissional
Federação I: Apenas medalhas e troféus	Federação J: Eventos bem organizados
Federação K: Viagens para campeonatos locais e campeonatos estaduais	Federação L: Não tem nenhum, a não ser que o desporto é um desporto saudável
Federação E: Buscando parcerias com empresas, para distribuição de brindes	Federação F: Nada mais específico além do prazer de competir
Federação M: Nenhum incentivo especial	Federação N: Indicações para premiações e bolsas

“Considerar a motivação como um comportamento e identificar as circunstâncias nas quais ele ocorre nos dão à possibilidade de intervir para modificá-lo. Para aumentar a motivação de atletas é necessário determinar as conseqüências (reforçadores) que mantém o comportamento de treinar e participar de competições. (Figueiredo, 2006)

Na realidade do desporto paraense em que a prática esportiva é generalizadamente amadora (exceção apenas do futebol) é indispensável buscar motivações para os participantes que não estejam relacionadas com remuneração financeira.

No Gráfico 45 consta que em 15% das Federações ela se materializa pela oferta de bolsas de estudos em Escolas, para 25% pela oportunidade de participar de Seleções estaduais, 20% através da distribuição de premiações, 15% pela visibilidade proporcionada, 10% entendem que um bom atrativo seja a possibilidade de engajamento em uma atividade profissional e 15% admitem não proporcionar praticamente nada neste sentido.



Algumas formas adotadas são bem usuais, como homenagens em festas de final de ano, premiação com troféus e medalhas, a convocação para a equipe que representará o Estado em competição nacional, a oportunidade de viajar, como relatou o Presidente B:

“Nós fomos atletas e a gente sabe o valor que tem uma medalha. Infelizmente, os incentivos que proporcionamos são apenas medalhas e troféus. A Federação precisa dar muito mais, quer dar muito mais, só que para isso é necessário que as pessoas, a sociedade, os empresários, todos, nos ajudem, pois não temos recursos para comprar nada.”

O Presidente J destacou a importância da Federação garantir a presença em competições nacionais: “Hoje nosso atleta sabe que se obtiver classificação, ele consegue viajar, porque a Federação está viabilizando a viagem, pois antigamente o atleta se classificava e não tinha condição de viajar.”

A seleção de atletas para receberem bolsas do programa estadual de incentivo ao desporto (Bolsa Talento) e a indicação para participarem do TRM são outros atrativos citados, mas algumas modalidades individuais existe a possibilidade de prêmios em dinheiro.

O Presidente N citou benefícios mais subjetivos desporto dizendo que “incentivo não tem nenhum a não ser que o desporto é uma coisa saudável, eu estou a quarenta e dois anos nisso é um vício muito salutar.”

O controle financeiro e os mecanismos de prestação de contas também foram objeto de consulta e os Presidentes responderam conforme o Quadro 33:

Quadro. 33 - Sub-Categoria A6: Crise de Identidade das Federações Esportivas / 2.3

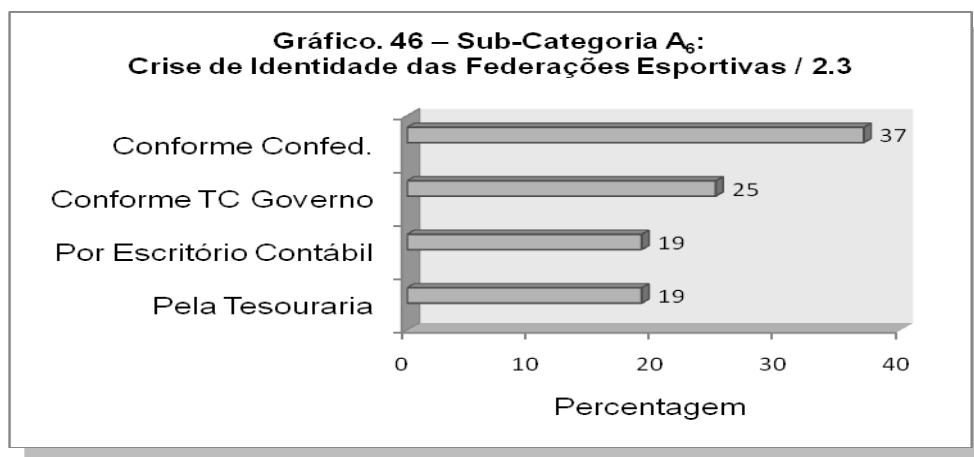
Como é feito o controle financeiro da Federação e quais os mecanismos de prestação de contas?	
Federação A: Com diretor financeiro	Federação B: Simples, pela conta-corrente
Federação C: Anual, com relatório técnico para Confederação	Federação D: Controle de caixa que é aprovado pelo Conselho Fiscal
Federação E: Pelo Diretor financeiro, anualmente, e para os clubes é trimestral	Federação F: Tem um contador que faz a prestação de contas a cada seis meses
Federação G: Através da tesouraria com prestação de contas anual	Federação H: Receitas de convênios através do TCE e demais em balancetes anuais
Federação I: De forma muito rígida, por exigência da Confederação	Federação J: O recurso é tão pequenininho, que o pessoal nem quer olhar
Federação K: De forma bem simples, pois há pouco recurso	Federação L: Pela Secretária da Federação e por um Escritório de Contabilidade
Federação E: Conforme definido em convênios	Federação F: Conforme exigências do TCM
Federação M: Por um profissional competente da área	Federação N: Anualmente, com relatório para os filiados

Ao abordamos aspectos de ordem financeira nas Federações, é importante considerar que alguns dirigentes amadores tem uma imagem muito desgastada em relação às formas de aplicação de recursos.

De acordo com Pizzolato (2004), em várias situações os dirigentes de organizações esportivas, querendo apresentar uma imagem de seriedade, declaram o processo de profissionalização como uma meta de gestão. Mas quase sempre o processo de profissionalização da gestão esportiva é determinado pela profissionalização dos atletas e das equipes na performance.

Para Porcari (2001), quando falamos de desporto profissional encontramos uma situação paradoxal: “clubes profissionais e dirigentes amadores. A relação lógica seria clubes amadores e dirigentes amadores ou clubes profissionais e dirigentes profissionais.”

De acordo com o Gráfico 46, em 19% das Federações ele é feito pela Tesouraria da entidade, também 19% o fazem através de especialistas em serviços contábeis, 25% seguem as exigências dos órgãos governamentais e 37% o fazem conforme as diretrizes gerais de suas Confederações.



O Presidente K fez uma declaração que poderia resumir todas as questões relacionadas com aspectos financeiros das Federações: “O recurso é tão pequenininho, que o pessoal nem quer olhar. O Presidente quando entra sabe que não tem dinheiro e que ninguém quer olhar a prestação de contas.”

Mas nem sempre a situação é tão simples. Existem os casos de verbas obtidas através de convênio com o Governo (Estadual ou Municipal) e nas quais é necessário cuidar do assunto com maior rigor, pois a prestação de contas terá de atender normas definidas pelos respectivos Tribunais de Contas.

Embora a maioria dos entrevistados demonstre cuidado em relação aos mecanismos de prestação de contas, não podemos esquecer o saudoso jornalista Armando Nogueira, citado por Porcari (2001), que disse em uma de suas crônicas: “Infelizmente, a ação dos dirigentes amadores do futebol brasileiro é ruim. Muitos agem por ação, outros por omissão e outros por comissão”, fazendo alusão à certas obscuridades.

Em relação a possibilidade de contratação de um gestor profissional para atuação nas federações, eles consideram, conforme o Quadro 34, que:

Quadro. 34 - Sub-Categoria A6: Crise de Identidade das Federações Esportivas / 3.3

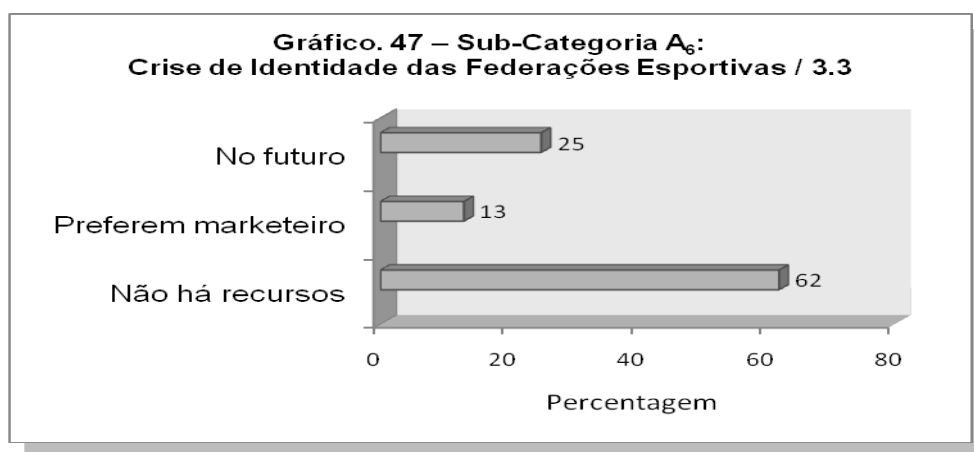
Existe perspectiva de contratação de um gestor profissional?	
Federação A: Não tem condições financeira	Federação B: Se conseguir captar recurso
Federação C: Não tem como pagar	Federação D: Não temos condições
Federação E: Futuramente	Federação F: Não temos como pagar
Federação G: De imediato não há condição financeira	Federação H: Não existe devido a dificuldade financeira
Federação I: Não temos recurso financeiro	Federação J: Nenhuma possibilidade financeira
Federação K: Nenhuma, porque não tem condições de pagar	Federação L: Qual seria mais importante: um gestor ou um bom profissional de marketing?
Federação E: Sim, principalmente para cuidar dos eventos	Federação F: A perspectiva é na área de marketing
Federação M: Difícil porque não tem uma renda fixa pra pagar um salário	Federação N: Existe, apesar do pesares, com a falta de finanças, mas pensamos nisso.

Como abordado anteriormente, é séria a discussão sobre existirem dirigentes amadores conduzindo negócios do desporto profissional. De acordo com Medeiros (2003), “as estruturas antigas de clubes e Federações ainda preferem *“tocar o barco”* ao seu velho modo. Ainda é raro ver uma entidade esportiva com uma estrutura profissional de gestão.”

Tal como Melo Neto (1997) que defende a idéia de gestão profissional para as organizações desportivas modernas, que deve ser completamente o oposto ao que propõe a gestão amadorística, Porcari (2001) também estabelece profunda diferença entre direção amadora e direção profissional:

“O dirigente amador trabalha, teoricamente, por amor a determinado clube, sacrificando suas tarefas particulares e suas empresas para comandar uma agremiação esportiva, sendo que não deve ser cobrado por prejuízos, pois exerce sua atividade sem remuneração, mas com o propósito de boa vontade. Já o profissional trabalha por dinheiro, e busca atingir metas e objetivos pré-determinados, sendo que se não atingir o estipulado ou mostrar incompetência, é dispensado e substituído por outro” (Porcari, 2001)

Conforme o Gráfico 47 demonstra, 62% dos entrevistados até gostaria de contratar um gestor esportivo, mas a falta de recursos para garantir a remuneração inviabiliza esta possibilidade, enquanto 25% preferem ainda não descartá-la e aguardam um cenário futuro de melhorias, no entanto, para 13% dos entrevistados, talvez a contratação de uma pessoa do marketing seja mais importante do que a de um gestor.



Para os Presidentes fica evidente a importância de contarem com o apoio de um gestor esportivo, mas não há muita clareza em relação ao perfil deste profissional e quanto as suas atribuições na Federação. Isto transparece no discurso do Presidente G, quando disse que:

“Perspectiva sim só que eu não sei qual seria o mais importante um gestor ou um bom profissional de marketing, pois, de repente, com o marketing conseguiria buscar patrocínio e poderia contratar um gestor. Mas qualquer profissional que seja, a Federação não tem como arcar com essa despesa.”

E, mais uma vez, a questão sofre a limitação imposta pela condição financeira, ressaltada pelo Presidente N, dizendo que “Sempre existe a perspectiva. O difícil é a gente conseguir, porque a Federação não tem uma renda fixa para pagar um salário e para conseguir alguém que trabalhe de forma voluntária não é fácil.”

No Quadro 35 Os Presidentes foram questionados sobre quais as razões que eles atribuem para justificar o sucesso do voleibol brasileiro e responderam:

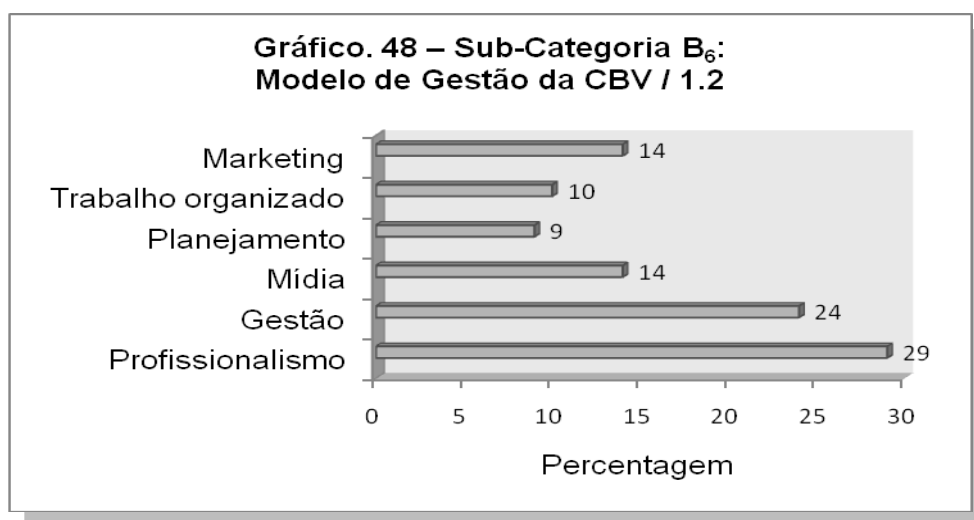
Quadro. 35 - Sub-Categoria B6: Modelo de Gestão da CBV / 1.2

Ao que você atribui o sucesso do voleibol no Brasil?	
Federação A: Profissionalização	Federação B: Organização e divulgação
Federação C: Exemplo de profissionalização	Federação D: Gestão e estrutura
Federação E: Boa administração	Federação F: Trabalho profissional em conjunto
Federação G: Mídia e investimento profissional, gerando resultados	Federação H: Binômio Marketing x Desporto (enxergar na frente)
Federação I: Boa gestão de pessoas com visão	Federação J: O Marketing foi fundamental
Federação K: Planejamento	Federação L: A profissionalização do desporto
Federação E: Excelente trabalho	Federação F: Trabalho organizado e profissional
Federação M: Um projeto bem feito e divulgação com muita participação da mídia	Federação N: Um exemplo de gestão de marketing feito de parceria

“O voleibol brasileiro, sem que isso implique em minimizar outras modalidades em busca do mesmo modelo, situa-se indubitavelmente como melhor exemplo de administração bem planejada e bem conduzida, propiciando sucesso às equipes no âmbito da competição.” (Capinussu, 2005)

Para Marchi Junior (2001) nos Jogos Olímpicos de Los Angeles, em 1984, aconteceu a culminância de dez anos do trabalho que transformou o voleibol brasileiro em uma referência para as outras modalidades esportivas no país: “Desde então, o desenvolvimento tático, técnico e tecnológico que acercam o voleibol desempenham um papel qualitativo em toda a sua estrutura.”

O Gráfico 48 registra que para 29% o profissionalismo foi determinante, 24% creditam o sucesso ao modelo de gestão, 14% preferem acreditar na importância da ação da mídia, 9% atribuíram as ações de planejamento, 10% consideram a organização do trabalho e 14% entendem que tudo foi decorrente de um bom trabalho de marketing.



Embora com várias maneiras de dizerem, os Presidentes reconhecem o trabalho da CBV como uma referência em “planejamento”, “organização”, “marketing”, “mídia” ou “gestão”, porém a expressão mais presente é “profissionalismo”.

Como na citação do Presidente I, ao dizer que “realmente o desporto se profissionalizou de tal maneira que deu resultado e como todo desporto que tem resultado, as pessoas tem interesse de patrocinar de alguma forma.”

Mesmo considerando a subjetividade da expressão “Sucesso”, inserida no texto da pergunta formulada aos Presidentes, houve unanimidade em reconhecer o modelo de gestão desenvolvido pela CBV bem sucedido, apesar de pouco conhecido em sua essência, mas de indiscutíveis resultados positivos em todos os segmentos do mercado esportivo

“Eu acho que foi um conjunto de boas ações, que culminaram nesse sucesso: marketing, que foi muito bem feito, a criação de ídolos, competições organizadas, que deram resultados, de capacitação de treinadores, equipes de base. Difícil saber qual foi a mais importante.” (Presidente J)

No Quadro 36, as respostas sobre o que os Presidentes conhecem a respeito do modelo de gestão da CBV:

Quadro. 36 - Sub-Categoria B6: Modelo de Gestão da CBV / 2.2

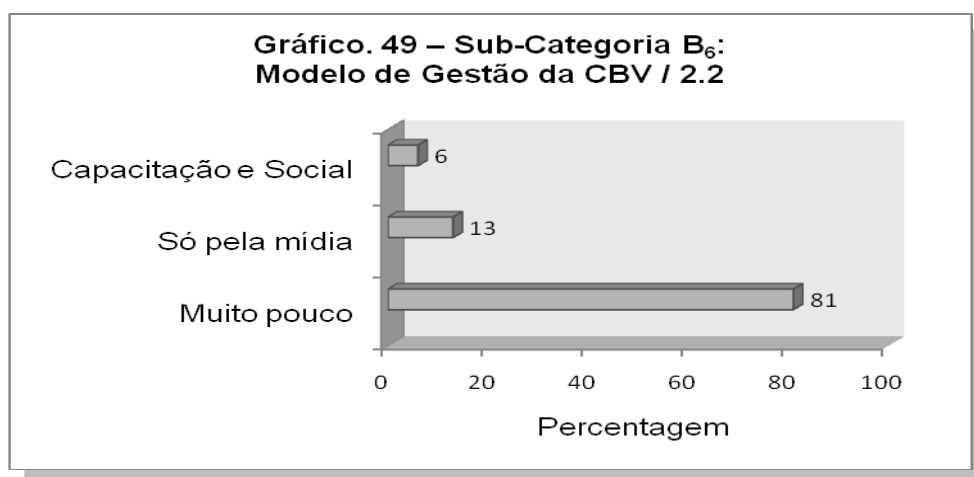
O que você conhece sobre o modelo de gestão da CBV?	
Federação A: Nada	Federação B: Social e capacitação
Federação C: Muito pouco	Federação D: Não conheço
Federação E: Praticamente nada	Federação F: Apenas superficialmente
Federação G: Eles não divulgam com eles conseguiram patrocínios	Federação H: Somente através dos veículos de Comunicação
Federação I: Muito pouco	Federação J: Nada
Federação K: Pouca coisa	Federação L: Quase nada
Federação E: Nada	Federação F: Muito pouco
Federação M: Muito pouco	Federação N: Só pela televisão

A elaboração de um modelo de gestão não é casual, conforme afirma Tassinari (2008), para quem o modelo de gestão, enquanto um agrupamento de conhecimento, pode ser objeto de articulação pelos gestores das organizações, de modo que “ele ganha forma prática à medida que os conhecimentos destes gestores são somados e aplicados no dia a dia da organização”.

Para Campestrini (2010), nunca é indicado fazer a cópia integral de um modelo de gestão, o que não significa que seja errado observar alguns pontos-chave no sucesso de instituições similares, ou seja, praticar aquilo que na literatura acadêmica encontramos definido como “benchmarking”.

O autor cita o exemplo do voleibol brasileiro, que “inovou, e vem inovando continuamente, e por tal razão pode ser observado com uma atenção mais técnica e não puramente emocional sobre os fatores que o conduziram ao sucesso esportivo mundial.”

O Gráfico 54 aponta que 81% dos Presidentes conhecem muito pouco do vitorioso modelo de gestão da CBV, 13% sabem apenas do que é veiculado pela mídia e 6% conhece um pouco sobre investimentos em capacitação de recursos humanos e a respeito do programa social da CBV.



Pelos relatos dos Presidentes fica evidente a falta de conhecimento deles sobre detalhes do planejamento estratégico da CBV, mas não se consegue chegar a uma conclusão: se por falta de iniciativa em buscar a informação ou se porque a CBV não oportuniza o acesso a este tipo de conhecimento.

Após os Jogos Olímpicos de Pequim, em 2008, Kasznar & Graça Filho (2008) publicaram artigo demonstrando que apesar do vôlei do Brasil ter atingido resultados altamente satisfatórios, a CBV não se acomodaria e anunciava planos para um novo ciclo olímpico: “A meta é gerar desporto no Brasil, democraticamente, para toda a população, formar mais e novas equipes de alto rendimento, e preparar-se para os jogos do Grand-Prix, da Liga Mundial, e dos Jogos Olímpicos de Londres, tão próximos, em 2.012.”

Conclusões e Considerações Finais

“Do que você precisa, acima de tudo, é de se não lembrar do que eu lhe disse; nunca pense por mim, pense sempre por você; fique certo de que mais valem todos os erros se forem cometidos segundo o que pensou e decidiu do que todos os acertos, se eles forem meus, não seus. Se o criador o tivesse querido juntar a mim não teríamos talvez dois corpos ou duas cabeças também distintas. Os meus conselhos devem servir para que você se lhes oponha. É possível que depois da oposição venha a pensar o mesmo que eu; mas nesta altura já o pensamento lhe pertence. São meus discípulos, se alguns tenho, os que estão contra mim; porque esses guardaram no fundo da alma a força que verdadeiramente me anima e que mais desejaria transmitir-lhes: a de se não conformarem.”

(Agostinho da Silva)

“Imagine que é o responsável pela gestão de uma empresa que não é a líder de mercado, melhor dizendo, imagine que o líder tem o dobro do seu tamanho, então não será mau para si tentar aprender com ele, e até mesmo copiar algo daquilo que faz melhor. Não só não é nenhuma vergonha fazê-lo, ou experimentá-lo, como também se tornará um gestor imprudente se nem sequer considerar esta possibilidade.” (Soriano, 2010)

Em qualquer situação nunca é recomendável a cópia integral de um modelo de gestão, porém a busca por melhores práticas, que conduzam a um desempenho superior, é um processo positivo para qualquer instituição, desportiva ou não, através da observação e a adaptação de pontos-chave no sucesso de instituições similares e que fazem parte daquilo que a literatura define como “benchmarking”.

Através do processo usual de benchmarking as organizações podem perceber indicadores que lhes permitem identificar formas de melhorarem seus desempenhos, partindo do pressuposto de que nenhuma é tão boa em todas as áreas e, por isto, é recomendável adotar exemplos bem sucedidos de instituições reconhecidas como representantes das melhores práticas.

O voleibol brasileiro inovou bastante, a partir de 1975, com incríveis resultados nacionais e internacionais, a partir de um patamar de inferioridade em relação aos líderes internacionais desta modalidade desportiva. E continua inovando, motivo pelo qual devemos estudar os fatores que o conduziram ao sucesso esportivo mundial.

Neste trabalho, pressupomos que através da avaliação dos ambientes e dos desempenhos dos processos, sistemas e procedimentos de gestão de Federações paraenses e comparando-os com o desempenho da CBV a partir de 1975, será possível estimularmos um comportamento pró-ativo dos Presidentes e melhorarmos o padrão de rendimento destas instituições.

1. Conclusões

A partir das informações nos Questionários, elaboramos a caracterização do perfil sócio-econômico e cultural dos Presidentes de Federações paraenses e afirmamos que estão na faixa etária de 41 a 60 anos, são predominantemente do gênero masculino, com representatividade feminina acima da média nacional, de modo geral são casados, têm boa formação acadêmica (poucos têm escolaridade de ensino médio), embora não sejam licenciados em Educação Física e nem tenham formação específica em Administração.

A atividade profissional deles está relacionada com a iniciativa privada, ou seja, não têm o exercício da Presidência como atividade principal, o trabalho é voluntário, sem remuneração e acumulam o cargo com as responsabilidades da sua profissão, dedicando poucas horas por dia às atividades da Federação, o que é insuficiente para bons resultados administrativos.

Em geral possuem boa condição financeira, uma espécie de “pré-requisito oculto” para o exercício do cargo, em função de várias situações relatadas em que há necessidade de gastos pessoais para honrar compromissos financeiros das Federações. Os que não têm boa condição financeira ou atividade profissional bem definida, carregam o estigma de utilizarem o cargo em benefício pessoal, contribuindo para a construção de uma imagem negativa do gestor esportivo amador.

Todos tiveram algum tipo de experiência como atleta, embora alguns como não-federados e até mesmo em outra modalidade, mas de qualquer forma ratificando a tendência conceitual do gestor esportivo ter algum tipo de histórico como praticante de desporto.

Eles estão há pouco tempo nos cargos, se considerarmos o referencial da CBV, que teve dois Presidentes nos últimos 35 anos, o que dá motivo para debates acirrados sobre a propriedade ou não de um gestor esportivo exercer o cargo por longos períodos.

Os motivos que os levaram a pleitear os cargos são variados, mas, para muitos, questões de ordem familiar foram relevantes, o que não é bom, considerando que, fatalmente, haverá maior atenção para a categoria de um(a) filho(a) e, provavelmente, deixarão o desporto quando ele(a) parar de jogar.

Apesar de não possuírem formação específica, demonstram interesse em programas de capacitação, considerando a gestão esportiva como área de maior interesse, incluindo procedimentos administrativos, captação de recursos (elaboração de projetos) e relação com a mídia.

No cotidiano de suas atividades, eles dedicam a maior parte do tempo para relacionamento com o poder público, reuniões com dirigentes e árbitros além de atuarem na captação de recursos, restando poucas horas para planejamento e rotinas administrativas.

Este perfil dos Presidentes de Federações no Pará não é muito diferente do perfil de Carlos Arthur Nuzman, em 1975, quando assumiu a Presidência da CBV. Ele foi jogador de voleibol, de 1957 a 1972, com algum destaque, inclusive integrando a seleção brasileira entre 1962 e 1968, quando disputou dois Campeonatos Mundiais (URSS/1962 e Tchecoslováquia/1966) e os Jogos Olímpicos de Tóquio, em 1964.

Na época, aceitou concorrer ao cargo de Presidente da CBV, motivado por um grupo de amigos, com objetivo de alterar a fase de desmotivação do voleibol brasileiro e conciliava o exercício da Presidência com suas atividades profissionais como advogado. Ele não tinha formação específica em desporto e nem em gestão, sua experiência anterior como dirigente esportivo foi na Federação Metropolitana de Voleibol do Rio de Janeiro, da qual foi Presidente durante dois anos, mas era um empreendedor nato, hábil na costura de alianças para selar acordos, que transitava com desenvoltura entre os Governantes, em busca de apoio para projetos inovadores.

Conclusões e Considerações Finais

Com base também na análise e na discussão dos resultados dos Questionários obtivemos informações sobre o contexto administrativo das Federações e percebemos a existência de muitas dificuldades, com poucas perspectivas para o futuro.

A grande maioria das Federações não tem sede própria e nem disponibilidade de instalações apropriadas para realização de suas programações, assim como não contam com recursos financeiros regulares de patrocínios e não existe receita de bilheteria. Para funcionamento elas dependem de poucas verbas públicas, taxas administrativas e colaborações de abnegados.

Os calendários anuais são elaborados a partir da definição dos calendários das Confederações, com prejuízos locais pelo atraso no planejamento e captação de recursos decorrentes da exigüidade de prazos. A avaliação deficiente dos calendários é mais um problema nas relações comerciais, por não haver instrumentos de pós-vendas para justificarem a continuidade das parcerias.

A área de Comunicação Social é muito deficiente, não há serviço de assessoria de imprensa, na maioria dos casos a responsabilidade de divulgação das atividades cabe aos próprios Presidentes, ou a algum membro da Diretoria, não utilizam serviço de mala-direta pela internet e nem recorrem a um site próprio como ferramenta de relacionamento.

Os recursos humanos disponíveis são insuficientes, sem formação específica, a maioria dos colaboradores atua como voluntários, em cargos estratégicos das Federações. Os poucos em regime celetista ocupam cargos operacionais e praticamente não existem alunos universitários atuando como estagiários.

No cenário geral de dificuldades financeiras, as dívidas ficam acumuladas, as vezes até de um ano para o outro, sendo a maior incidência de pendência de pagamentos em rubricas como Fornecedores, Aluguel, Encargos Sociais e até Arbitragem.

De maneira semelhante ao detectado anteriormente, os dados obtidos através das Entrevistas ratificam informações sobre o perfil dos Presidentes e alguns dos problemas das Federações identificados nos Questionários, porém com maior riqueza de detalhes, que ampliam o nosso conhecimento a respeito dos Presidentes e das Federações, além de ressaltarem outras dificuldades.

Pelo discurso dos Presidentes, é possível imediatamente perceber que o ambiente desportivo no Pará ainda é aquele característico do período romântico do amadorismo, onde os problemas superam a capacidade de solução, devido a impotência decorrente do distanciamento de princípios modernos de gestão e de ferramentas importantes como planejamento, marketing e patrocínio.

A postura de acomodação em relação ao cenário desfavorável é um contraste em relação ao dinamismo apresentado por Nuzman quando assumiu a CBV, em circunstâncias ambientais muito semelhantes as descritas pelos Presidentes: clubes sem recursos para manterem as equipes, atletas desmotivados, com baixo nível técnico e sem experiência em competições nacionais, treinadores e árbitros com pequena qualificação, distanciamento do poder público, quase nenhuma visibilidade na mídia, as distâncias geográficas representando uma barreira terrível para a evolução e outras.

Porém uma grande diferença é logo observada: Nuzman chegou à CBV com idéias inovadoras, estruturadas no tripé organização – qualidade técnica – divulgação, que corretamente conjugadas atraem o financiamento das empresas em busca de visibilidade espontânea e associação da sua imagem a atributos inerentes aos desportistas bem sucedidos.

Os Presidentes de Federações atribuem muito das suas dificuldades ao fato de receberem pouco apoio da mídia, na cobertura jornalística espontânea de suas atividades, caracterizando o entendimento de que o serviço jornalístico profissional deve ser proporcionado em uma relação assistencialista.

Conclusões e Considerações Finais

Bem diferente do pensamento de Nuzman, para quem é necessário termos a consciência de que a mídia é uma instituição privada, que não pode atender todas as modalidades esportivas, pois tem de levar em consideração aspectos comerciais do seu negócio, como é o caso do interesse dos seus clientes (ouvintes, leitores, etc.). Então, é preciso que cada modalidade cresça para concorrer com o futebol, que tem, sem dúvida, um espaço “massacrante”, mas compreensível.

A profissionalização, quando presente no discurso dos Presidentes, quase sempre está relacionada aos atletas ou equipes, esquecendo de mencionarem também a infra-estrutura das Federações, que continua dependente de trabalho voluntário.

Este comportamento é diferente do que fez Nuzman, logo após assumir a CBV, quando profissionalizou duas áreas essenciais: a Superintendência Administrativa, entregue para Aldina Martins e a Superintendência Técnica, aos cuidados de Paulo Marcio Nunes da Costa, algo até então inconcebível para uma Confederação amadora.

Os Presidentes de Federações não dedicam atenção suficiente para a questão do desporto como fator de inclusão social, pelo mesmo motivo de sempre, pois se não há recursos suficientes para desenvolver o alto rendimento, para o social ele é inexistente.

Outra grande diferença de postura em relação a CBV que, mesmo guardada as devidas proporções, atualmente mantém um programa social, o VivaVôlei, através do qual atende milhares de crianças pelo Brasil, porém as atividades são financiadas com recursos captados especificamente com esta finalidade, sem subsídio de outras fontes da CBV. Este tipo de atividade é uma tendência bem generalizada, no Brasil, entre atletas de alto nível, que associam sua imagem a causas sociais, mas não podemos esquecer que a função social do desporto extrapola a formação de crianças e jovens.

O desenvolvimento do mercado esportivo ajuda a tirar as pessoas da pobreza, com a geração de novos empregos, ou seja, além de ajudar a formar um povo mais educado e mais sadio, o desporto também proporciona opções de novas profissões e combate ao desemprego.

O relacionamento dos Presidentes com os diversos níveis de Governo é mínimo, mas há ansiedade por uma Lei de Incentivo Fiscal do Governo Estadual. Nuzman recebia apoio do Governo para realização de grandes eventos no Brasil, que contribuíram para maior visibilidade do voleibol. A determinação dele foi decisiva na aprovação da liberação de publicidade nos uniformes, em 1981, pelo CND, provocando profunda alteração nas relações de patrocínio com as empresas e na captação de recursos para o desporto.

Embora sem grandes relacionamentos com o Governo, o modelo de financiamento das atividades das Federações é muito dependente de verbas públicas, com poucas iniciativas consideráveis de relacionamentos contínuos, duradouros, com empresas privadas. Isto gera um processo de acomodação dos Presidentes quando não recebem verbas do Governo para seus projetos, acostumados ao apoio oficial e sem estrutura para auto-suficiência.

Sobre a abordagem da Gestão Esportiva como área de intervenção profissional, os Presidentes admitem a sua importância, reconhecem a falta de formação e até consideram a possibilidade de participarem de formações específicas, porém a contratação de gestores profissionais é uma possibilidade muito improvável, pelo motivo de sempre: falta de recursos financeiros.

Em relação ao perfil deste gestor eles apontam um conjunto de características essenciais, mas para a maioria não há necessidade de formação acadêmica específica. Neste ponto, há um alinhamento com o perfil de Nuzman, que sempre dirigiu a CBV com base na sua intuição e experiência no desporto, sem qualquer formação em gestão, o que ratifica a importância do gestor esportivo ter vivência no desporto anterior a ocupação do cargo.

Conclusões e Considerações Finais

A questão da disponibilidade de tempo é sempre um fator complicador na gestão dos Presidentes, pois não conseguem proporcionar a dedicação exigida pelo cargo e a remuneração para o exercício da Presidência é até uma possibilidade concretamente considerada por eles. Porém Nuzman adverte para alguns aspectos legais, pois pela legislação brasileira dirigentes de entidades que recebem verbas públicas não podem ser remunerados. Ele até seria favorável, mas continua mantendo suas atividades profissionais como advogado e como sócio de uma empresa de compra e venda de imóveis.

Isto tem reflexo negativo na estrutura organizacional das Federações que, administradas com amadorismo e a paixão de autênticos amantes do desporto, ignoram a mentalidade empresarial do desporto. Este quadro é preocupante, com poucas e reduzidas alocações de recurso privado, quase todas a nível de mecenato, sem sentido claro de investimento e quase nenhuma preocupação de avaliação da relação de “custo x benefício”, fruto muito mais de uma amizade entre os participantes, deixando de ser tratado como um negócio.

Um grave problema nas Federações é não haver programas de formação de técnicos. Outra postura diferente em relação a Nuzman, que entre 1973 e 1974, como Presidente da Federação Metropolitana de Volley-Ball - atualmente Federação de Volley-Ball do Estado do Rio de Janeiro (FEVERJ) - organizou dois Seminários com a presença dos treinadores japoneses e depois estruturou uma unidade na CBV com objetivo específico de formar uma geração de novos treinadores.

Um exemplo da importância de investimento na formação de treinadores formação citado por Nuzman é Carlão, que foi capitão da equipe campeã olímpica em 1992 e veio do Acre, afinal quem chega à seleção adulta sabe o padrão de jogo do time porque toda a formação de atletas é feita com a mesma filosofia, “Os técnicos da categoria de base seguem o mesmo estilo de seleção adulta, incluindo preparação física. Quando o atleta chega, já está acostumado”.

Com relação a estratégias para aumentar o número de praticantes das modalidades, os Presidentes não consideram muito a potencialidade de realização de eventos para atletas não federados e outros públicos além do tradicional da performance. Ao contrário, novamente, de Nuzman, que quando Presidente da Federação Metropolitana de Volley-Ball promoveu torneios na praia, torneios para Veteranos, para Aspirantes e outros, demonstrando variadas possibilidades para ampliar o universo de praticantes de uma modalidade esportiva.

Os Presidentes consideram que a responsabilidade pela formação de atletas é dos Clubes, pois as Federações têm contato com os eles apenas durante curtos períodos, quando formam Seleções para representar o Estado em competições nacionais e consideram inviável o modelo de seleção permanente.

Em 1977, Nuzman utilizou este modelo para reunir as equipes que representariam o país no Campeonato Mundial Juvenil daquele ano, pois entendeu que os Clubes não davam a atenção necessária para esta categoria e manteve o grupo junto durante nove meses. Vários jogadores da seleção permanente de 1977 foram vice-campeões mundiais em 1982 e vice-campeões olímpicos em 1984 e contribuíram para a expansão do vôlei no Brasil.

A questão de não haver ídolos regionais é colocada pelos Presidentes como um problema sério no sentido da massificação das suas modalidades e responsabilizam muito a mídia por não contribuir neste sentido, pois sem o público conhecer os principais atletas é impossível ter admiração por eles.

No trabalho de Nuzman a existência de ídolos era fundamental, pois são eles que atraem as crianças para o desporto, mas para isto foi necessário conquistar resultados esportivos importantes e para estes resultados acontecerem é necessário um trabalho planejado, persistente e bem estruturado.

Conclusões e Considerações Finais

Em relação ao marketing é inquestionável a importância atribuída pelos Presidentes da relação com o desporto, mas é evidente o desconhecimento por uma questão básica: a diferença entre Marketing do Desporto (para entidades esportivas: clubes, academias, federações, confederações, ligas, etc.) e Marketing através do Desporto (para empresas públicas e privadas: que desenvolvem estratégias de marketing para se comunicarem com o seu mercado-alvo por meio do desporto).

O trabalho de marketing do produto voleibol (atletas, equipes, eventos, etc.) realizado por Nuzman na CBV, atraiu muitas empresas para realizarem ações de marketing através do desporto voleibol, como, por exemplo, no caso do Banco do Brasil e a duradoura parceria com a CBV, que é um case clássico de sucesso no marketing esportivo.

Paixão pelo desporto, grande experiência como atleta ou boa vontade de moralizar o desporto, não são atributos suficientes para atuar em marketing esportivo. Hoje também é importante o gestor ter conhecimentos sobre planejamento, recursos humanos, contabilidade, organização de eventos, mecanismos de patrocínio e legislação esportiva.

De um modo geral, os Presidentes conhecem muito pouco sobre o processo de transformação do voleibol brasileiro a partir de 1975, mas percebem que os resultados nas competições sejam reflexo de um planejamento bem feito e executado com determinação, que repercutiu não apenas em títulos, mas também na mudança de paradigmas de gestão.

2. Considerações Finais

Sempre que abordamos o tema gestão esportiva no Pará, ao citarmos casos de sucesso nos mercados europeu, americano e brasileiro a expressão mais ouvida entre os participantes é de serem realidades muito distantes, completamente diferentes. O trabalho para reconhecimento da gestão esportiva como área de intervenção profissional em um ambiente onde o desenvolvimento esportivo é embrionário, parece muito com a atividade do sacerdócio, existindo várias semelhanças com a catequese missionária.

De maneira alguma podemos imaginar a simples cópia de modelos bem sucedidos em outras realidades, mas enquanto não houver iniciativas concretas, no sentido da profissionalização, os problemas continuarão incomodando dirigentes, técnicos, atletas, jornalistas, torcedores, enfim, toda a comunidade esportiva paraense. Não podemos esquecer que o sucesso no passado não garante o sucesso no futuro, pois os contextos mudam, lembrando que a dinâmica do sistema desportivo é sempre intensa e mutante, submetida a enormes influência de fatores externos.

As transformações do modelo de financiamento do desporto são marcadas pela sua importância como atividade em moldes empresariais, fato que influencia a organização esportiva brasileira, provocando tensões no chamado “Sistema Federativo”. O entendimento de desporto como elemento da indústria do entretenimento, capaz de ser um produto comercial, de gerar recursos e manter-se como negócio rentável é uma modernidade que, temos de admitir, ainda não é uma realidade no Pará, nos levando a necessidade de um modelo de gestão que combine articulações entre o Estado e a iniciativa privada.

Nessa linha de raciocínio, devemos buscar um modelo de gerenciamento esportivo híbrido, baseado em parceria estatal, mas incorporando conceitos da economia de mercado de forma que não fique na plena dependência do poder público, que acaba sendo algo muito assistencialista, e ao mesmo tempo seja competente para também captar recursos das empresas privadas.

Conclusões e Considerações Finais

No Pará nunca houve uma política pública bem definida de incentivo e apoio ao Desporto, independente do partido político que estiver no poder, vivendo-se apenas de iniciativas isoladas, com características de autênticos “balcões de projetos”, em que os gestores públicos evidenciam interesses específicos em relação a política partidária.

Não se trata de depender de recursos públicos, emendas parlamentares ou coisas desta natureza, mas pelo menos uma política de incentivo a classe empresarial para apoiar o desporto, destinando parte de seu imposto devido para aplicação no financiamento do desporto local.

Também é necessária uma legislação que ampare todas as modalidades e, principalmente, quem está iniciando a carreira, pois a tendência natural será o empresariado querer aplicar seus recursos em modalidades mais populares e em atletas consagrados, que lhes garantam maior visibilidade. Este cuidado é fundamental, criando oportunidades para a juventude desenvolver seu potencial afinal, sempre ficamos imaginando quantos atletas não são revelados por falta de oportunidades em projetos esportivos de base.

O modelo brasileiro de financiamento do desporto de rendimento, com o apoio de empresas estatais para garantir boas condições de treinamento para as seleções nacionais, pode ser adaptado a participação de empresas como o Banpará, o Detran, a Cosanpa e a Ceasa, a partir de reflexão a respeito de um formato adequado aos interesses e peculiaridades locais, considerando as principais características econômico-político-culturais do Estado.

Porém não basta obter os recursos financeiros, pois apesar dos inúmeros casos nacionais e internacionais de investimentos bem sucedidos em negócios do desporto, no Pará ainda não existe segurança entre as empresas, e suas agências de publicidade, sobre as reais potencialidades do patrocínio esportivo como importante opção para utilização de suas verbas de marketing e comunicação.

Embora não possamos sustentar nossa afirmação em uma pesquisa de campo, a insegurança dos empresários locais com relação ao patrocínio esportivo é decorrente das incertezas provocadas pela qualidade dos projetos, pela reciprocidade nem sempre apropriada e pela fragilidade das garantias de entrega dos produtos. Ou seja, se o baixo nível de qualificação profissional do mercado não inspira a confiança empresarial, não haverá investimento mais significativo em nosso desporto, mas os dirigentes esportivos sempre justificam que, sem investimento, não será possível melhorar a qualificação.

Então, para este ciclo vicioso não se perpetuar, e evitarmos que gerações de atletas paraenses continuem assistindo o trem da história passar, é importante pensarmos em critérios para a distribuição destes recursos entre as modalidades esportivas. A reversão deste quadro pressupõe uma política pública de incentivo a profissionalização administrativa das entidades esportivas, seja através de capacitação de recursos humanos ou pela definição de critérios de desempenho para obtenção de recursos públicos

Quando se cobra maior qualificação do dirigente esportivo, surge uma grande dúvida: devemos investir na formação de uma nova geração de dirigentes esportivos ou na capacitação dos atuais? Ninguém deve abdicar dos conhecimentos e da experiência adquirida fora dos meios acadêmicos, mas o que não pode é o desporto continuar dirigido por dirigentes que ocasionalmente estão nas Federações e nos Clubes, afinal eles têm seus compromissos profissionais particulares.

A diferença entre o dirigente eleito e o gestor esportivo profissional deve ficar bem esclarecida para todos. O eleito deve buscar a assessoria de executivos para administrarem suas entidades esportivas. Pessoas qualificadas e com disponibilidade para dedicarem tempo integral na condução dos negócios, pois não pode mais haver espaço para dirigentes amadores, disponibilizando somente um curto expediente e que, na hora de decisões estratégicas, coloquem a emoção acima da razão.

Conclusões e Considerações Finais

E encerramos citando um fato que ilustra o sucesso da passagem de Nuzman pelo voleibol brasileiro. No dia 28 de outubro de 2010, como Presidente do COB ele recebeu um troféu que simbolizava a conquista do tricampeonato mundial adulto masculino pelo Brasil e Ary Graça Filho, presidente da CBV, justificava assim:

"Hoje, o voleibol se encontra nesse momento privilegiado graças ao trabalho iniciado pelo Nuzman em 1975. As coisas não acontecem de repente e por acaso. Nuzman é um estadista, um homem de visão e de idéias criativas. E, além disso, trabalha para obter os resultados. Foi assim na CBV e agora no COB. Nenhum outro brasileiro teria conseguido trazer os Jogos Olímpicos para o Brasil que não fosse o Nuzman. Por isso, divido com você a conquista do tri. Este também é um reconhecimento dos atletas".

Ao tomar conhecimento desta notícia, lembrei do 7º lugar nos Jogos Olímpicos de Montreal 1976, do 6º lugar no Campeonato Mundial de 1978, na Itália, do 5º lugar nos Jogos Olímpicos de Moscou 1980, lembrei de quanta coisa aconteceu desde então, e fiquei refletindo sobre como a intervenção do talento e da determinação de um gestor desportivo pode modificar uma situação desportiva desfavorável.

A nossa expectativa é que o impacto dos grandes eventos esportivos previstos para o Brasil nos próximos anos reflita a nível local, representando tendências transformadoras, acontecimentos que provoquem um aquecimento do mercado esportivo paraense, proporcionando, ao mesmo tempo, uma relação mais profissional e estratégica das empresas locais com o desporto.

Mas enquanto este tempo não chega, nos resta pelo menos a possibilidade da degustação dos bons exemplos que chegam de fora, como incentivo a continuarmos nossa missão acadêmica.

Bibliografia

- Afif, A. (2000). *A Bola da Vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Infinito.
- Afonso, G. F. (2004). *Voleibol de Praia: uma análise sociológica da história da modalidade (1985 – 2003)*. Curitiba - Paraná. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Paraná.
- Aguillar, D. (s/d). Planejando a Mudança: Processo e Velocidade no Desporto Brasileiro [Versão electrónica]. *WebArtigos.com*. Consult. 04.12.2009, disponível em <http://www.webartigos.com/articles/9237/1/planejando-a-mudana-no-desporto/pagina1.html>.
- Alcouloumbre Jr., A. (1985). Exemplo a ser seguido. *Vôlei Brasil*(Desporto Espetacular Edição Especial).
- Allevato, L. (2010). Gestão esportiva: onde vamos chegar? [Versão electrónica]. *Administradores - O Portal da Administração*. Consult. 08.10.2010, disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-esportiva-onde-vamos-chegar/47080/>.
- Almeida, B. S. (2010). *O Financiamento do Desporto olímpico e suas relações com a política no Brasil*. Curitiba - PR. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Paraná.
- Almeida, R. (2010). Comitê quer evitar "marketing de guerrilha" [Versão electrónica]. *Último Segundo*. Consult. 13.04.2010, disponível em <http://ultimosegundo.ig.com.br/economia/2010/02/02/comite+quer+evitar+marketing+de+guerrilha+9384632.html>.
- Amaro, A., Póvoa, A., & Macedo, L. (2005). A arte de fazer questionários. In F. C. U. Porto (Ed.).
- Anchieta, T. (2010). *Perfil do Gestor Desportivo no Amazons*. Porto, Portugal. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Aquino Neto, F. R. (2001). O papel do atleta na sociedade e o controle de dopagem no desporto *Revista Brasileira de Medicina do Desporto*, 7(4).
- Azevedo, P. H. (2002). *A administração dos clubes de futebol profissional do Distrito Federal em face à nova legislação esportiva brasileira*. Brasília. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Brasília.
- Azevedo, P. H., & Barros, J. F. (2004). A necessidade de administração profissional do desporto brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002 [Versão electrónica]. *Revista Digital*, 10. Consult. 15.10.2008, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd74/admin.htm>.
- Azevêdo, P. H., Barros, J. F., & Suaiden, S. (2004). Caracterização do Perfil do Gestor Esportivo dos Clubes da Primeira Divisão de Futebol do Distrito Federal. *Revista da Educação Física / UEM*, 15(1).
- Azevêdo, P. H., & Spessoto, R. E. N. (2008). Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2).
- Bardin, L. (2007). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 Ltda.
- Barros, J. A. F. (2010). Novo Modelo de Federação Esportiva (Entidade de Administração do Desporto - EAD) [Versão electrónica]. *Centro Esportivo Virtual*. Consult. 13.10.2010, disponível em

Bibliografia

- <http://cev.org.br/comunidade/gestao/debate/novo-modelo-federacao-esportiva-entidade-administracao-desporto>.
- Bastos, F. C. (2003). Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, XV (20-21).
- Bastos, F. d. C., Barhum, R. A., Alves, M. V., Bastos, E. T., Mattar, M. F., Rezende, M. F., et al. (2006). Perfil do administrador esportivo de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo / Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Desporto*, 5(1), 13-22.
- Bello, J. L. P. (2004). Metodologia Científica [Versão electrónica]. *Pedagogia em Foco*. Consult. 11.10.2009, disponível em <http://www.pedagogiaemfoco.pro.br/met01.htm>.
- Bento, J. O. (1990). *A formação do dirigente desportivo*. Oeiras - Portugal: Câmara Municipal de Oeiras / Divisão de Cultura, Desporto e Turismo.
- Bento, J. O. (1998). *Desporto e humanismo: o campo do possível*. Rio de Janeiro: Ed UERJ.
- Bento, J. O. (2004). *Desporto - Discurso e Substância*. Porto: Campo das Letras.
- Bento, J. O. (2006). Formação e Desporto. In J. O. Bento, Petersen, R. D. & Tani, G. (Ed.), *Pedagogia do Desporto*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Bertero, C. O. (2007). Editorial [Versão electrónica]. *Revista GV Executivo* 6. Consult. 05.10.2009, disponível em <http://www.rae.com.br/executivo/index.cfm?FuseAction=Principal&Volume=6&numero=3&Ano=2007>
- Beting, E. (2010). A importância da ética no desporto [Versão electrónica]. *Blog do Erich Beting*. Consult. 08.10.2010, disponível em http://negociosdodesporto.blog.uol.com.br/arch2010-10-03_2010-10-09.html#2010_10-04_14_26_23-136381883-0.
- Betti, M. (1998). *A janela de vidro: Desporto, Televisão e Educação Física*. Campinas - SP: Papirus.
- Betti, M. (2002). Desporto na Mídia ou Desporto da Mídia? [Versão electrónica]. *Motrivivência*. Consult. 13.03.2010, disponível em <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/viewFile/5929/5441>.
- Bizzocchi, C. (2004). *O voleibol de alto nível: da iniciação à competição* (2ª ed.). São Paulo: Fazendo Arte.
- Bojikian, J. C. (2003). *Ensinando voleibol* (2ª ed.). Guarulhos, SP: Phorte.
- Bourg, J.-F., & Gouguet, J.-J. (2005). *Economia do Desporto*. Bauru, SP: Edusc.
- Braga, A. C. A. (1983). O desporto como investimento. *Desporto Total* (Edição Especial da Revista Placar).
- Brohm, J.-M., Perelman, M., & Vassort, P. (2004a). A ideologia do desporto-espetáculo e suas vítimas [Versão electrónica]. *Le Monde Diplomatic Brasil*. Consult. 07.03.2010, disponível em <http://diplo.org.br/2004-06,a931>.
- Brohm, J.-M., Perelman, M., & Vassort, P. (2004b). A ideologia do desporto-espetáculo e suas vítimas [Versão electrónica]. *Le Monde Diplomatique*. Consult. 05.12.2009, disponível em <http://diplo.uol.com.br/2004-06,a931>.
- Brunoro, J. C. (2010). Empregabilidade no Desporto [Versão electrónica]. *Anhanguera*. Consult. 10.09.2010, disponível em

- http://www.interativa.uniderp.br/sca/gsi/download/PALESTRAEMPREGABILIDADEANHANGUERA_VALINHOS.pdf.
- Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Gente.
- Campestrini, G. (2010). O que o futebol não faz, o vôlei ensina [Versão electrónica]. *Cidade do Futebol*. Consult. 15.10.2010, disponível em <http://www.universidadedofutebol.com.br/2010/10/3,11287,O+QUE+O+FUTEBOL+NAO+FAZ++O+VOLEI+ENSINA.aspx>.
- Campomar, M. C. (1992). Relações entre marketing e desporto. *Revista Marketing*, 26(233).
- Capinussú, J. M. (2002). *Administração Desportiva Moderna*. São Paulo: IBRASA.
- Capinussú, J. M. (2005). Formação de Recursos Humanos e a necessidade de uma Administração Desportiva Moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. *Arquivos em Movimento*, 1(1).
- Cardia, W. (2004). *Marketing e patrocínio esportivo*. Porto Alegre: Bookman.
- Cardia, W. (2006). O futuro do patrocínio esportivo [Versão electrónica]. *Coletiva Net*. Consult. 28.06.2008, disponível em <http://www.coletiva.net/impressaoConteudo.php?ID=832&Tipo=A>.
- Cardoso, M. (1997). A Terceira Onda. *Veja*(1502).
- Cardoso, R. C. (2010). Copa de 2014 e as novas possibilidades na carreira [Versão electrónica]. *Administradores - O Portal da Administração*. Consult. 08.10.2010, disponível em <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/copa-de-2014-e-as-novas-possibilidades-na-carreira/47768/>.
- Carmo, M. (2009). Planejamento Estratégico [Versão electrónica]. *Artigos.com* Consult. 10.06.2010, disponível em <http://www.administradores.com.br/informese/artigos/planejamento-estrategico/27356/>.
- Carneiro, A. (2008). Mas afinal, o que é Marketing? [Versão electrónica]. *Portal da Administração*. Consult. 04.12.2009, disponível em http://www.administradores.com.br/artigos/mas_afinal_o_que_e_marketing/25831/.
- Carravetta, E. S. (2006). *Modernização do futebol brasileiro: perspectivas para a qualificação do rendimento competitivo*. Porto Alegre: AGE.
- Carvalho, M. J. (2007). *Os Elementos Estruturantes do Regime Jurídico do Desporto Profissional em Portugal*. Porto. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade do Porto.
- Castro, G. L. d., & Longui, C. S. (2003). Novos rumos do desporto profissional [Versão electrónica]. *Gazeta Mercantil*, 02 de julho de 2003. Consult. 12.20.2009, disponível em <http://www.docstoc.com/docs/892288/desporto-profissional>.
- CBV. (18.12.2008). A parceria de sucesso entre Banco do Brasil e CBV. *Site da CBV* Consult. 10.05.2009, disponível em <http://www.cbv.com.br/cbv2008/noticias.asp?IdNot=10795>
- CBV. (1990). *Brasil 90*. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol.
- Celma, J. G. (2004). *ABC del gestor deportivo*. Barcelona: INDE Publicaciones.
- Chiavenato, I. (2004). *Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente das organizações* (3 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- COB Divulgação. (2007). Carlos Arthur Nuzman é eleito para integrar o Hall da Fama do Vôlei [Versão electrónica]. *Comitê Olímpico Brasileiro*. Consult. 20.10.2008, disponível em http://www.timebrasil.com.br/noticias/noticias_interna.asp?id=6269.

Bibliografia

- Cocco, J. E. (2008). Praticar marketing por desporto [Versão electrónica]. *jcocosport.com.br/newsletter*. Consult. 23.10.2008, disponível em http://www.jcocosport.com.br/newsletter/julho_agosto2008/03.html.
- Constantino, J. M. (2006). *Desporto: geometria a equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Constantino, J. M. (2007). Os valores educativos do desporto: representações e realidades. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Em defesa do desporto: Mutações e valores em conflito*. Coimbra: Edições Almedina.
- Contursi, E. B. (1996). *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Cordeiro, C., & Albergaria, M. (2005). Voleibol Masculino e Feminino. In L. P. DaCosta (Ed.), *Atlas do Desporto no Brasil* Rio de Janeiro: Shape.
- Cordeiro, L. (2008). Modelos de Gestão [Versão electrónica]. *RH Portal*. Consult. 05.02.2010, disponível em http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=49mqk6wp.
- Correia, J. P. (2006). Economia do Desporto: vias de investigação [Versão electrónica]. *Fórum Olímpico de Portugal*. Consult. 10.07.2008, disponível em <http://forumolimpico.org/?q=node/245>.
- Costa, A. S. (2006). Religião popular dos tempos modernos - O caso do futebol [Versão electrónica]. *CESPCEO - Centro de Estudos de Sociologia e das Práticas Corporais e Estudos Olímpicos*. Consult. 01.05.2010, disponível em <http://www.lusofilia.eu/CESPCEO/Artigo-15.htm>.
- Costa, C. P. (2007). Toque feminino no desporto. *O Liberal - Coluna Negócios do Desporto - 03 de Março*.
- Costa, C. P. (Ed.). (2001). *Fórum de Discussão do Desporto Paraense: Deasafios e Oportunidades*. Belém: TV Liberal.
- Costa, F. L., & Marinho, E. (2005). Fome de bola: o futebol no Brasil e os desafios da gestão esportiva. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Janeiro-Março 2*.
- Costa, M. M. (2005). *Vôlei de Praia: configurações sociais de um desporto-espetáculo de alto rendimento no Brasil*. Brasília: Marília Costa. Dissertação de Doutorado apresentada à Universidade de Brasília.
- Cruz, M. L. M. d. (2008). Ao sol e a sombra dos negócios [Versão electrónica]. *Seção Sindical dos Docentes da UFSM / ANDES*. Consult. 11.10.2009, disponível em <http://www.sedufsm.com.br/jornal/pdf/J0809-04.pdf>.
- Cunha, L. M. (2003). *O Espaço, o Desporto e o Desenvolvimento*. Lisboa: FMH Edições.
- DaCosta, L., CORRÊA, D., RIZZUTI, E., B., V., & MIRAGAYA, A. (2008). *Legados de megaeventos esportivos*. Brasília: Ministério do Desporto.
- DaCosta, L. P. (Ed.). (2005). *Atlas do Desporto no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape.
- Damiani, J. H. S. (2009). A internacionalização da indústria do desporto [Versão electrónica]. *revistamarketing.com.br*. Consult. 04.10.2009, disponível em <http://www.revistamarketing.com.br/materia.aspx?m=185>.
- Damiani, J. H. S., & Aidar, C. (2006). Os desafios da educação em Administração e Marketing do Desporto [Versão electrónica]. *MarketingBr.Blogspot.com*. Consult. 02.04.2010, disponível em <http://marketingbr.blogspot.com/2006/05/os-desafios-da-educacao-em-administracao-e.html>.
- Deloitte. (2010). *Brasil, bola da vez*. São Paulo: Deloitte - Instituto Brasileiro de Relação com Investidores (IRBI).

- Drucker, P. F. (2002). *Fator humano e desempenho: o melhor de Peter Drucker sobre administração*. São Paulo: Pioneira - Thomson Learning.
- Ecclesia. (2003). O Desporto ao serviço da construção da pessoa e do encontro dos povos [Versão electrónica]. *Paróquias de Portugal*. Consult. 20.11.2009, disponível em <http://www.paroquias.org/noticias.php?n=3908>.
- Fardo, J. A. D. (2006). A Comunicação via desporto: Uma reflexão crítica sobre mídia e poder [Versão electrónica]. *Pluricom - Comunicação Integrada*. Consult. 17.10.2009 disponível em <http://www.pluricom.com.br/forum/a-comunicacao-via-desporto-br-uma-reflexao-critica>.
- Figueiredo, S. H. (2006). Estratégias de Motivação [Versão electrónica]. *Planeta Vôlei*. Consult. 12.08.2008, disponível em http://www.planetavolei.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=15537&Itemid=102.
- Fonseca, D. (1984). Uma nova força nas quadras. *Revista Placar*(28 de setembro de 1984).
- Franco, M. L. P. B. (2007). *Análise de Conteúdo*. Brasília: Liber Livro Editora.
- Franzão, Â. (2005). *A visão do patrocínio esportivo pelo mercado publicitário*. Comunicação apresentada em Seminário “Patrocínio Esportivo: o papel do setor público e privado”. Consult. Retrieved 12.04.2010. disponível em arquivo pessoal.
- Fraschino, J. F. (1996). *Anuário de Voleibol*. São Paulo: Casa Editorial.
- Freire, M. V., & Ribeiro, D. (2006). *Ouro olímpico: a história do marketing dos aros*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra: COB.
- Freitas, M. G. (s.d.). Escola: uma nova planta para uma nova operação [Versão electrónica]. *Corporate Gestão Empresarial – Educação e Terceiro Setor*. Consult. 19.02.2010, disponível em http://www.corporateconsultoria.com/index_arquivos/Page1049.htm.
- Giovanni, G. D. (2005). Mercantilização das práticas corporais: o desporto na sociedade de consumo de massa [Versão electrónica]. *Revista Gestão Industrial* 01. Consult. 04.02.2008, disponível em <http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/184/180>.
- Godoy, A. L. (2009). A Hierarquia das Necessidades de Maslow – Pirâmide de Maslow [Versão electrónica]. *CEDET – Centro de Desenvolvimento Profissional e Tecnológico*. Consult. 22.01.2010, disponível em <http://www.cedet.com.br/index.php?/Tutoriais/Gestao-da-Qualidade/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow-piramide-de-maslow.html>.
- Goellner, S. V. (2004). Desporto moderno: memória e história [Versão electrónica]. *Revista Digital* 10 disponível em <http://www.efdeportes.com/efd77/desporto.htm>.
- Gomes, E. M. P., & Mourão, L. (2007). As mulheres na gestão das federações esportivas no Brasil.
- Gomes, I. M. (2005). *Manual Como Elaborar um Plano de Marketing*. Belo Horizonte.
- Graça Filho, A. S. (2003). Editorial. *Vôlei - Informativo da CBV*(10).
- Graça Filho, A. S. (2007). Por dentro da CBV [Versão electrónica]. *Sheila.com.br*. Consult. 06.09.2008, disponível em <http://www.sheilla.com.br/boaleitura/blt.asp?id=22>.

Bibliografia

- Gurgel, A. (2007). A pátria de bicicletas, quimonos, raquetes, chuteiras - o brasileiro gosta de suar a camisa. *Revista Desafios do Desenvolvimento*.
- Gurgel, A. (2010). O papel da Comunicação Social na 'década de ouro' do desporto brasileiro, *Portal Unisa*.
- Handy, C. (1994). *Os Deuses da Administração*. São Paulo: Senac.
- Heleno, G. (2010). Gestão Esportiva. *Revista Brasileira de Administração*(Março/Abril de 2010).
- Hernández, R. A. (2005). *Dirección, Gestión e Administración de las Organizaciones Deportivas*. Barcelona: Paidotribo.
- Hernández, R. A. (1990). Mensagem do Presidente da FIVB. In *Brasil 90*. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol.
- Hirata, E., & Pilatti, L. A. (2007). Modernidade e a indústria do entretenimento: o produto desporto moderno [Versão electrónica]. *Revista Digital*, 11. Consult. 05.10.2009, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd104/desporto-moderno.htm>.
- Ianni, O. (1993). *A sociedade global* (2 ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira
- IBGE, I. B. G. E. (2008). *Brasil - Grandes Regiões*. Retrieved. from http://www.ibge.gov.br/7a12/mapas/brasil/brasil_grandes_regioes.pdf.
- Ibrahim, M., Mendes, J. M. Z., & Tenreiro, F. (2001). *Conferência Internacional Sobre Economia do Desporto - Economia do Desporto*. Comunicação apresentada, Lisboa.
- Ignacio, L. (2008). Marketing de Emboscada: nicho para Escritórios [Versão electrónica]. *Resultato - Projetos Empresariais*. Consult. 12.04.2010, disponível em http://www.resultato.com.br/index.php?option=com_content&task=view&id=116&Itemid=45.
- Kasznar, I., & Graça Filho, A. S. (2008). Melhorias no Vôlei em função das Olimpíadas [Versão electrónica]. Consult. 24.11.2008, disponível em http://www.volei.org.br/newcbv/institucional/index.asp?pag=melhorias_volei_olimpiadas.
- Kasznar, I. K., & Graça Filho, A. S. (2002). *O Desporto como Indústria: Solução para criação de emprego e renda*. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol.
- Kasznar, I. K., & Graça Filho, A. S. (2006). *Estratégia empresarial: modelo de gestão vitorioso e inovador da Confederação Brasileira de Voleibol*. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda.
- Koch, R. (2005). *Tie-break: a saga dourada do vôlei masculino do Brasil* Porto Alegre: Dora Luzzatto.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (A. B. Brandão, Trad. 5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Lakatos, E., & Marconi, M. (1990). *Técnicas de Pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (1991). *Metodologia Científica*. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Lancellotti, S. (1994). Faustball, a primeira sacada. *Revista Volleyball*, ano 1(nº 1), pp 16-17.

- Larangeiras, W. P. (1996). Mensagem do Presidente In J. F. Frascino (Ed.), *Anuário de Voleibol*. São Paulo: Casa Editorial.
- Lima, A., Steiner, F., & Boselli, M. (2009). Modelo de Gestão da Responsabilidade Social: Um fator crítico de sucesso para os projetos sócio-esportivos. [Versão electrónica]. *Progressiva Sistema de Negócios*. Consult. 24.03.2010, disponível em <http://www.progressivaconsultoria.com.br/Artigos.asp?id=2>.
- Lima, L. F. (1985). Porque não ganhamos a medalha de ouro. *Saque: A Revista do Vôlei*(5).
- Lira, C. (1999). Aprendendo a Trabalhar em Equipe [Versão electrónica]. *Desafio 21 - Rede Gestão*. Consult. 12.10.2007, disponível em <http://www.redegestao.com.br/desafio21/gec58.html>.
- Lobato, P. L., & Vitorino, E. d. C. (1997). O perfil administrativo adequado a uma instituição desportiva em relação aos princípios teóricos da administração. *MOTRIZ* 3(2).
- Lopes, J. P. S. R. (2010). *Relatório da Unidade Curricular - Gestão das Organizações Desportivas*. Porto: FADEUP - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Lovisol, H. (1997). *Estética, desporto e educação física*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Luna, M. (2007). Cinco mil anos de história: dos campos de batalha aos estádios [Versão electrónica]. *Programa Século XXI*. Consult. 24.05.2008, disponível em http://www.multirio.rj.gov.br/sec21/chave_artigo.asp?cod_artigo=1242
- Machado, A. A. (2006). *Voleibol: do aprender ao especializar*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan.
- Machado, L. A. (2007). O sucesso não ocorre por acaso [Versão electrónica]. Consult. 21.11.2008, disponível em http://www.institutocidadania.org.br/_paulosaab/Html/_articulistas/_machado/artigos/_m_Mach_120107.htm.
- Maiorana Junior, R. (2009). Apresentação. In C. P. Costa (Ed.), *Carta de Recomendações para a Profissionalização do Desporto Paraense*. Belém: Organizações Romulo Maiorana.
- Manoel Sérgio. (2009). O pensamento ético contemporâneo e o Desporto [Versão electrónica]. *Universidade do Futebol*. Consult. 27.09.2009, disponível em <http://www.cidadedofutebol.com.br/Jornal/Colunas/3,10784,O+PENSAMENTO+ETICO+CONTEMPORANEO+E+O+DESPORTO.aspx>.
- Marchi Júnior, W. (2001). *"Sacando" o voleibol: do amadorismo à espetacularização da modalidade no Brasil*. . Campinas - São Paulo. Dissertação de Doutorado apresentada à Universidade Estadual de Campinas.
- MarchiJúnior, W. (2001). *"Sacando" o voleibol: do amadorismo à espetacularização da modalidade no Brasil*. . Campinas - São Paulo. Dissertação de apresentada à Universidade Estadual de Campinas.
- Marplan, I. I. (2006). *Dossiê Desporto: um estudo sobre o desporto na vida do brasileiro*. Rio de Janeiro: Globosat Programadora Ltda.
- Marques, A. (2007a). Espetáculo desportivo na sociedade globalizada. In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Em defesa do desporto: Mutações e valores em conflito*. Coimbra: Edições Almedina.

Bibliografia

- Marques, A. (2007b). Espetáculo esportivo na sociedade globalizada In J. O. Bento & J. M. Constantino (Eds.), *Em defesa do desporto: mutações e valores em conflito*. Coimbra: Almedina.
- Marques, R. F. R. (2007). *Desporto e Qualidade de Vida: reflexão sociológica*. Campinas - SP. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Estadual de Campinas.
- Marques, R. F. R., Gutierrez, G. L., & Almeida, M. A. B. d. (2008). *A transição do desporto moderno para o desporto contemporâneo: tendência de mercantilização a partir do final da guerra fria*. Comunicação apresentada em 1º Encontro da ALESDE - Desporto na América Latina: atualidade e perspectivas. Consult. Retrieved 15.03.2010. disponível em <http://www.alesde.ufpr.br/encontro/trabalhos/9.pdf>.
- Maximiano, A. C. A. (2000). *Introdução à Administração* (5 ed.). São Paulo: Atlas.
- Medeiros, F. (2003). O desporto como negócio e mercado de trabalho [Versão electrónica]. *EXPM Associação de Ex-Alunos da ESPM*. Consult. 04.10.2009, disponível em http://www.expm.org.br/associados/coluna_int.asp?cod_colunas=49&cod_cat_colunas=38&cod_sis_colunas=6.
- Melo Neto, F. P. (1995). A evolução do marketing esportivo no Brasil. In C. P. Costa (Ed.). Belém: TV Liberal.
- Melo Neto, F. P. (1998). *Administração e Marketing de Clubes Esportivos*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Melo Neto, F. P. (2000). *Marketing de Patrocínio*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Melo Neto, F. P. (2003). *Marketing Esportivo* (3 ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Melo Neto, F. P. (2006). *Gestão de Marcas no Desporto: teoria e prática*. Jundiaí, SP: Fontoura Editora.
- Melo, V. A. (2008). Desporto, Propaganda e Publicidade no Rio de Janeiro da transição dos Séculos XIX e XX *Revista Brasileira de Ciências do Desporto*, 29(3).
- Melo Neto, F. P. d. (2003). *Marketing Esportivo* (3 ed.). Rio de Janeiro: Record.
- Mendonça, S. (2007). *Comunicação e entretenimento: mídia e desporto na vida cotidiana*. Comunicação apresentada em XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Consult. Retrieved. disponível.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes* (A. B. Brandão, Trad. 2 ed.). São Paulo: Atlas.
- Miragaya, A., & Mazzo, J. (2005). Punhobol. In L. P. DaCosta (Ed.), *Atlas do Desporto no Brasil*. Rio de Janeiro: Shape.
- Morgan, M. J., & Summer, J. (2008). *Marketing Esportivo* (Vertice Translate, Trad.). São Paulo: Thomson Learneing.
- Mullin, B. J., Stephen, H., & Sutton, W. A. (2004). *Marketing Esportivo* (C. A. S. N. Soares, Trad.). Porto Alegre: Artmed/Bookman.
- Nascimento, F. (2009). O Troféu. In C. P. Costa (Ed.), *Carta de Recomendações para a Profissionalização do Desporto Paraense*. Belém: Organizações Romulo Maiorana.
- Neira, M. G. (2009). Programas de educação pelo desporto: qual formação está em jogo? *Movimento & Percepção*, 10(14), Espírito Santo do Pinhal.
- Nuzman, C. A. (1996). A importância do marketing esportivo no Desporto. In *Seminário INDESP de Marketing Esportivo*. Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto - INDESP.

- Oliveira, A. F. (2007). O futebol e as lições dos jogos romanos [Versão electrónica]. *Informe Phorte*. Consult. 05.10.2009, disponível em <http://www.phorte.com/informephorte/materias.php?in_id=23&mat_id=66>
- PARATUR, C. P. T. (2010). *Mapa do Pará*. Retrieved 01.05.2010. from <http://www.paraturismo.pa.gov.br/para/mapadopara.asp>.
- Parkhouse, B. L. (1996). *The Management of sport. Its foundation and application*. (2 ed.). St. Louis - USA: Mosby Year Book.
- Payne, M. (2006). *A Virada Olímpica* (D. Batista, Trad.). Rio de Janeiro: Casa da Palavra - COB.
- Paz, B. C. (1973). *A racionalização das escolhas em matéria de Política Desportiva*. Lisboa: Ponticor.
- Pecegheiro, A. (1984). Quando a TV entra em cena. *Vôlei Brasil*(Desporto Espetacular Edição Especial).
- Pedroso, C. A. M. Q., Menezes, V., Lopes, J. P. S. R., & Albuquerque, R. J. F. d. (2010). Perfil do gestor desportivo das federações olímpicas do Estado de Pernambuco [Versão electrónica]. *Revista Digital* 15. Consult. 10.10.2010, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd145/perfil-do-gestor-desportivo-das-federacoes-olimpicas.htm>.
- Peixoto, B. (2009). Gestão de Marketing Esportivo [Versão electrónica]. *Marketing Profissional* disponível em <http://www.marketingprofissional.com/wordpress/?p=667>.
- Penna, G. (2009). A vez dos craques da gestão. *Você S/A*(Abril 2009).
- Pereira, M. F. (1997). *Estratégias Competitivas: Uma compreensão abrangente*. Comunicação apresentada em XXVII Encontro Nacional de Engenharia de produção. Consult. Retrieved 16.11.2008. disponível em http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1997_T5101.PDF.
- Perillier, J. R. (1994). Competição comprova o sucesso do vôlei brasileiro. *Vôlei Técnico*, I(0).
- Pfister, G., & Radtke, S. (2007). Mulheres Tomando a Liderança ou mulheres tomando a liderança nas organizações esportivas alemãs. *Movimento*, 13(02).
- Piccoli, J. C. J. (2004). *Normatização para trabalhos de conclusão em Educação Física*. Canoas - RS: Editora da ULBRA.
- Pilatti, L. A. (2006). A lógica da produção do espetáculo: o desporto inserido na indústria do entretenimento [Versão electrónica]. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, VIII. Consult. 13.03.2010, disponível em <http://www.eptic.com.br/arquivos/Revistas/VIII,n.2,2006/LuizPilatti.pdf>.
- Pilatti, L. A., & Vlastuin, J. (2004). Desporto e mídia: projeção de cenários futuros para a programação regional e global [Versão electrónica]. *Revista Digital* 10. Consult. 05.04.2009, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd79/midia.htm>.
- Pinto, G. C. (1984). Carlos Arthur Nuzman: a receita do vôlei. *Veja*(807), 5-8.
- Pinto, J. F., Vago, T. M., & Faria Filho, L. M. (2007). *Representações de Desporto e Educação Física na ditadura militar: uma leitura a partir da revista de história em quadrinhos Dedinho (1969-1974)* Comunicação apresentada em XV CONBRACE - Congresso Brasileiro de Ciências do Desporto. Consult.

Bibliografia

- Retrieved 20.10.2009. disponível em <http://www.cbce.org.br/cd/resumos/234.pdf>.
- Pires, G. (2007). *Agôn: Gestão do Desporto* Porto: Porto Editora.
- Pires, G. (2008a). Desporto é Desporto [Versão electrónica]. *Fórum Olímpico*. Consult. 24.06.2008, disponível em <http://www.forumolimpico.org/?q=node/515>.
- Pires, G. (2008b). Zeus e a Organização [Versão electrónica]. *Fórum Olímpico de Portugal*. Consult. 20.11.2009, disponível em <http://forumolimpico.org/?q=node/432>.
- Pires, G., & Sarmento, J. P. (2001). Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. In *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*. Porto: Fórum Olímpico de Portugal.
- Pires, G. M. V. S. (2005). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional* (2 ed.). Porto: APOGESD.
- Pires, G. M. V. S., & Sarmento, J. P. (1999). *Gestão do Desporto: Novos desafios, Diferentes Soluções*. Comunicação apresentada em Congresso Internacional de Ciências do Desporto. Consult. Retrieved 10.11.2008. disponível.
- Pires, G. M. V. S., & Sarmento, J. P. (2001). Conceito de Gestão do Desporto: Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*(1).
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentos do Marketing Esportivo* (I. Moriya, Trad.). SãoPaulo: Phorte.
- Pizzolato, E. (2004). *Profissionalização de Organizações Esportivas: Estudo de caso do Voleibol Brasileiro*. Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado apresentada à Pontifícia Universidade Católica.
- Porcari, R. (2001). Funcionamento estrutural do futebol brasileiro e a utilização do marketing. *Revista NIFE*, 8(7).
- Porter, M. E. (1990). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior* (E. M. P. Braga, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.
- Pozzi, L. F. (1998). *A grande jogada*. São Paulo: Globo.
- Pozzi, L. F. (2005). Patrocínio: potencial x realidade [Versão electrónica]. *Cidade do Futebol*. Consult. 13.04.2010, disponível em <http://www.cidadedofutebol.com.br/site/vip/materias/vermaterias.aspx?idm=814>.
- Pozzi, L. F. (2005). Patrocínio: potencial x realidade [Versão electrónica]. *Cidade do Futebol*. Consult. 13.04.2010, disponível em <http://www.cidadedofutebol.com.br/site/vip/materias/vermaterias.aspx?idm=814>.
- Proni, M. W. (2008). Economia do Desporto: um campo de estudo em expansão [Versão electrónica]. *ALESDE*. Consult. 10.10.2009, disponível em <http://www.alesde.ufpr.br/encontro/trabalhos/48.pdf>.
- Proni, M. W. (1998a). *Desporto-Espectáculo e Futebol-Empresa*. Campinas. Dissertação de Doutorado apresentada à Universidade Estadual de Campinas.
- Proni, M. W. (1998b). Marketing e Organização Esportiva: elementos para uma história recente do espetáculo-esportivo. *Conexões: Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP*, 1(1), 82-94.
- Proni, M. W. (2008). A Reinvenção dos Jogos Olímpicos: um projeto de marketing [Versão electrónica]. *Desporto e Sociedade*, 3. Consult. 16.09.2009, disponível em

- http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/diaadia/diadia/arquivos/File/conteudo/artigos_teses/EDUCACAO_FISICA/artigos/Marcelo_Weishaupt_Proni.pdf.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (J. M. Marques, M. A. Mendes & M. Carvalho, Trad. 4 ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rajzman, B. (2007). Prefácio. In S. Vieira & A. Freitas (Eds.), *O que é vôlei*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra - COB.
- Ramirez, A. (2009). Pesquisa genética no desporto e o conflito suscitado pelos atletas geneticamente modificados. *Informe Phorte*, 11(24).
- Ramiro, D. (2006). Uma aula de gestão com o vôlei [Versão electrónica]. *Isto É Dinheiro*. Consult. 26.10.2010, disponível em <http://www.achanoticias.com.br/noticia.kmf?noticia=5160674>.
- Rein, I., Kotler, P., & Shields, B. (2008). *Marketing Esportivo: a reinvenção do desporto na busca por torcedores* (R. Rubenich, Trad.). Porto Alegre: Bookman.
- Reinert, V., Quadros, C. M. B., & Kielwagen, J. D. Y. (2006). *Marketing Esportivo na Internet: uma Análise dos Sites dos Clubes de Futebol Brasileiro*. Comunicação apresentada em XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. Consult. Retrieved. disponível em <http://www.scribd.com/doc/14957370/Marketing-Esportivo-na-Internet-uma-Analise-dos-Sites-dos-Clubes-de-Futebol-Brasileiro>.
- Rezende, B. R. (2006). *Transformando suor em ouro*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Rezende, J. R. (2000). *Organização e Administração no Desporto*. Rio de Janeiro: Sprint.
- Ribeiro, A. (s/d). A arte no design [Versão electrónica]. *Espaço.com*. Consult. 11.10.2009, disponível em <http://www.espaco.com/design/a-arte-no-design-parte-i/>.
- Ribeiro Júnior, R. d. Q., Ferreira, R. F., & Casagrande, C. G. (2006). Marketing e patrocínio esportivo: análise dos investimentos feitos pelo Centro Universitário do Triângulo (Unitri) no desporto [Versão electrónica]. *Revista Digital* 11. Consult. 03.04.2010, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd98/market.htm>.
- Ribeiro, L. (Ed.). (2007). *Futebol e Globalização*. São Paulo: Fontoura.
- Roche, F. P. (2002a). *Gestão Desportiva: planeamento estratégico nas organizações desportivas*. Porto Alegre: Artmed.
- Roche, F. P. (2002b). O planeamento estratégico nas organizações esportivas [Versão electrónica]. Consult. 08.11.2008, disponível em www.sescsp.org.br/sesc/revistas/integra_conferencia.doc
- Roig, J. A. K. (2006). A Mercantilização do Desporto [Versão electrónica]. *Control Verso*. Consult. 15.03.2010, disponível em <http://controlverso.blogspot.com/2006/08/mercantilizacao-do-desporto.html>
- Rosner, S., & Shropshire, K. L. (2004). *The business of sports*. Pennsylvania - USA: Jones and Bartlett Publishers.
- Rubio, K. (2002a). Do Olimpo ao pós-olimpismo: elementos para uma reflexão sobre o desporto atual. *Revista Paulista de Educação Física*, 16(2).
- Rubio, K. (2002b). O trabalho do atleta e a produção do espetáculo esportivo [Versão electrónica]. *Scripta Nova - Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales da Universidad de Barcelona*, VI. Consult. 13.03.2010, disponível em <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn119-95.htm>

Bibliografia

- Rúbio, K. (2001). *O Atleta e o Mito do Herói*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Sá, C., & Sá, D. (2002). *Marketing para Desporto: um jogo empresarial* (2 ed.). Porto: IPAM.
- Sá Neto, I. (2009). Os Desportos [Versão electrónica]. *O fascínio do Antigo Egito* disponível em <http://www.fascinioegito.sh06.com/desportos.htm>.
- SáNetto, I. (2009). Os Desportos [Versão electrónica]. *O fascínio do Antigo Egito* disponível em <http://www.fascinioegito.sh06.com/desportos.htm>.
- Sanfelice, G. R. (2006). Futebol, espetáculo e mídia: Reflexões, relações e implicações [Versão electrónica]. *GTT Comunicação e Mídia - CBCE*. Consult. 05.03.2010, disponível em http://e-groups.unb.br/fef/midia/downloads/futebol_espataculo_e_midia_reflexoes_relacoes_e_implicacoes.pdf.
- Sanfelice, G. R. (2007). Desporto contemporâneo e olimpismo na cobertura dos Jogos Olímpicos [Versão electrónica]. *Revista Digital*, 12. Consult. 15.10.2009, disponível em <http://www.efdeportes.com/efd108/desporto-contemporaneo-e-olimpismo-na-cobertura-dos-jogos-olimpicos.htm>.
- Sanfelice, G. R., Fernandes, L. F. F., & Savegnago, R. M. (2005). A Empresa como Possível Investidora no Desporto [Versão electrónica]. *GTT Comunicação e Mídia - CBCE*. Consult. 07.10.2009, disponível em http://e-groups.unb.br/fef/midia/downloads/a_empresa_como_possivel_investidora_no_desporto.pdf.
- Santos, A. M. M. M., Gimenez, L. C. P., Rebouças, C. E., Schmitt, S. L., & Rennó, T. (1997). Desportos no Brasil: situação atual e propostas para desenvolvimento [Versão electrónica]. *BNDES Estudo Setorial - RJ*. Consult. 10.07.2008, disponível em http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/desporto.pdf.
- Santos, A. R. R. (2005). Espírito Esportivo: Fair play e a prática de desportos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Desporto*, 4(4), 13-28.
- Saque. (1985). Sei de coisas, dos meandros, mas não quero entregar ninguém. *Saque: A Revista do Vôlei*(3).
- Sarmento, J. P. (2010). *O evento como estratégia de desenvolvimento desportivo (Lição de Síntese para obtenção do título académico de Agregado)*: Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Sarmento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Portuguesa de Gestão de Desporto*, 3(2), 58-63.
- Sbrighi, C. A. (2006). *Como conseguir patrocínio esportivo: um plano para o sucesso do marketing esportivo*. São Paulo: Phorte.
- Silva, M. N. d., & Cordeiro, N. J. N. (2009). Módulos de Estatística [Versão electrónica]. *Matemática UVA*. Consult. 11.11.2009, disponível em http://www.matematicauva.org/disciplinas/estatistica_medio/cap3.pdf.
- Simson, V., & Jennings, A. (1992). *Os Senhores dos Anéis: poder, dinheiro e drogas nas Olimpíadas Modernas*. São Paulo: Best Seller.
- Soares, A. J., & Bartholo, T. L. (2007). Desporto e diálogos culturais: expressões da globalização científica. In M. Moragas & L. DaCosta (Eds.), *Universidade e Estudos Olímpicos - Seminários Espanha-Brasil 2006*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.

- Soares, D. (2009). Profissionalização da gestão esportiva [Versão electrónica]. *RDNews*. Consult. 07.06.2009, disponível em <http://www.rdnews.com.br/noticia.php?cod=13154>.
- Soares, S. (2008). Déjà Vu Desta Vez Não [Versão electrónica]. *Gestão de Carreira*. Consult. 21.11.2008, disponível em <http://www.gestaodecarreira.com.br/coaching/gestao/deja-vu-desta-vez-nao.html>.
- Somoggi, A. (2004). O torcedor deve ser tratado como consumidor [Versão electrónica]. *Jornal Administrador Profissional*. Consult. 04.04.2010, disponível em <http://www.crasp.com.br/jornal/jornal212/princ2.html>.
- Somoggi, A. (2006a). Desporto e as Mídias Alternativas [Versão electrónica]. *Mundo do Marketing*. Consult. 12.10.2009, disponível em <http://www.mundodomarketing.com.br/2006/2006/9,158,o-desporto-e-as-midias-alternativas.htm>.
- Somoggi, A. (2006b). O patrocínio esportivo no mix de comunicação das empresas. Belém: Entrevista publicada no Caderno Mercado, em O Liberal.
- Somoggi, A. (2007). Desporto, mídia e entretenimento [Versão electrónica]. *Desporto Bizz*. Consult. 05.02.2010, disponível em http://www.desportobizz.com.br/desporto_bizz/interna.asp?idmateria=17540&idcategoria=13.
- Soriano, F. (2010). *A bola não entra por acaso: o que o futebol tem a ensinar à gestão*. Lisboa: Gestão Plus.
- Sousa, L. G. (2005). Economia Industrial [Versão electrónica]. *Eumed.net* disponível em <http://www.eumed.net/libros/2005/lgs-ei/1b.htm>
- Sousa, P. D. B., Mattos, L. L. d., & Sousa, M. A. B. d. (2005). Marketing Esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao desporto [Versão electrónica]. *Revista DCS ON LINE*, 1. Consult. 20.20.2009, disponível em http://www.cptl.ufms.br/dcs/dconline/artigos/artigo_04.pdf.
- Souto, C. R. P. (1976). A marcha do voleibol moderno nas Olimpíadas de Montreal. *Revista de Educação Física*(101).
- Souza, S. L. (2007). A importância da estratégia organizacional para a Confederação Brasileira de Voleibol [Versão electrónica]. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*. Consult. 05.12.2009, disponível em <http://www.uff.br/rpca/Volume%201/Plano%20Estrategico%20CBV.pdf>.
- Spessoto, R. E. N. (2008). *Futebol profissional e administração profissional: da prática amadorística à gestão competitiva*. Brasília. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Brasília.
- Stotlar, D. K. (2005). *Como desenvolver planos de marketing esportivo de sucesso* (F. Carelli, Trad.). São Paulo: Idéia e Ação.
- Takatu, R. (2009). Marketing Esportivo e o Comportamento do Consumidor [Versão electrónica]. *KNOL*. Consult. 12.10.2009, disponível em <http://knol.google.com/k/marketing-esportivo-e-o-comportamento-do-consumidor#>.
- Tani, G. (2007). Desporto e Escola: que diálogo ainda é possível? In J. O. C. Bento, J. M. (Ed.), *Em defesa do desporto: mutações e valores em conflito*. Coimbra: Almedina.

Bibliografia

- Tassinari, L. (2008a). Diagnóstico dos modelos de gestão de organizações esportivas em Porto Alegre [Versão electrónica]. Consult. 21.11.2008, disponível em <http://www.uniritter.edu.br/w2/letras/palavora/arquivos/1%20-%20Artigo%20Lorenzo%20Tassinari.pdf>.
- Tassinari, L. (2008b). Gestão Esportiva: Uma abordagem sobre a disposição e a contextualização das organizações esportivas. [Versão electrónica]. Consult. 22;09.09, disponível em <http://www.slideshare.net/ngantunes/asasasas>.
- Tassinari, L. (2010). Gestão do Desporto Universitário: o desporto como produto no foco do marketing esportivo [Versão electrónica]. Consult. 10.05.2010, disponível em http://www.uniritter.edu.br/w2/letras/palavora_2010/arquivos/Artigo%20Lorenzo%20Tassinari.pdf.
- Teitelbaum, I. (1997a). *Marketing Esportivo: um estudo exploratório*. Porto Alegre. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Teitelbaum, I. (1997b). O papel do agente de comunicação nas relações com o desporto [Versão electrónica]. *Revista FAMECOS*, 7. Consult. 06.10.2009, disponível em <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/viewFile/2995/2277>.
- Teixeira, S. (2005). *Gestão das Organizações* (2 ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Toledo, L. H. (2002). *Lógicas no Futebol*. São Paulo: Hucitec.
- Trevisan, F. (2010). Movimento do desporto [Versão electrónica]. *Administradores - Portal da Comunicação*. Consult. 20.08.2010, disponível em <http://www.administradores.com.br/informe-se/administracao-e-negocios/movimento-do-desporto/35619/>.
- Tubino, M. J. G. (1992). *Desporto e Cultura Física*. São Paulo: IBRASA.
- Tubino, M. J. G. (2001). *As dimensões sociais do desporto* (2 ed.). São Paulo: Cortez.
- Tubino, M. J. G. (2002a). A chegada do negócio no desporto de rendimento [Versão electrónica]. *Manoel Tubino*. Consult. 10.07.2008, disponível em http://www.tubino.pro.br/Negocio_noEspRendimento.pdf.
- Tubino, M. J. G. (2002b). Gestão e Desporto [Versão electrónica]. *Manoel Tubino*. Consult. 20.08.2008, disponível em http://www.tubino.pro.br/Gestao_Esp.pdf.
- Universidade do Futebol. (2010). O desenvolvimento do plano de marketing esportivo [Versão electrónica]. *Universidade do Futebol*. Consult. 05.04.2010, disponível em <http://universidadedofutebol.com.br/ConteudoCapacitacao/Artigos/Detalhe.aspx?id=4812&p=>.
- Vala, J. (1986). Análise de Conteúdo. In *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto: Afrontamento.
- Valente, E. F. (1999). Notas para uma crítica do Olimpismo. In O. Tavares & L. P. DaCosta (Eds.), *Estudos Olímpicos*. Rio de Janeiro: Gama Filho.
- Valentim, M. (2008). Métodos de Pesquisa: Análise de Conteúdo [Versão electrónica]. *Site Marta valentim*. Consult. 04.11.2009, disponível em http://www.valentim.pro.br/Slides/Metodologia/Analise_conteudo.ppt.
- Vallinoto, J. L. (2000). *Origens da institucionalização esportiva: a vida recreativa em Belém do Pará de 1840 a 1905*. Rio de Janeiro. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Gama Filho - PPGEF/UGF/UEPA/UFPA.

- Valporto, O. (2007). *Vôlei no Brasil - Uma história de grandes manchetes*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra.
- Veja. (1993). As boladas milionárias. *Veja*(1306 - 22 de setembro de 1993).
- Verones, L. F. C. (2005). *Quando o Estado joga a favor do privado: As políticas de desporto após a Constituição Federal de 1988*. Campinas, SP. Dissertação de Doutorado apresentada à Universidade Estadual de Campinas.
- Vieira, S., & Freitas, A. (2007a). *O que é vôlei*. Rio de Janeiro: Casa da Palavra - COB.
- Vieira, S., & Freitas, A. (2007b). *O que é vôlei de praia*. Rio de Janeiro Casa da Palavra - COC.
- Vlastuin, J., Almeida, B. S., & Marchi Júnior, W. (2008). O marketing esportivo na gestão do voleibol brasileiro. *Revista Brasileira de Ciências do Desporto*, 29(3).
- Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing* (3 ed.). São Paulo: M. Books.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Zouain, D. M., & Pimenta, R. C. (2006). O perfil do gestor das organizações esportivas brasileiras [Versão electrónica]. *Portal da Educação Física*. Consult. 04.12.2009, disponível em http://www.educacaofisica.com.br/biblioteca_mostra.asp?id=569.

Anexos

3. Questionário:

1. Idade em anos completos em 2009?

- ☐ Até 30 anos
☐ 31 a 35 anos
☐ 36 a 40 anos
☐ 41 a 45 anos
☐ 46 a 50 anos

- ☐ 51 a 55 anos
☐ 56 a 60 anos
☐ 61 a 65 anos
☐ 66 a 70 anos
☐ Mais de 70 anos

2. Sexo do respondente?

- ☐ Masculino
☐ Feminino

3. Estado Civil em 2009?

- ☐ Solteiro
☐ Casado
☐ Divorciado
☐ Viúvo
☐ Outro

4. Nível de escolaridade em 2009?

- ☐ Fundamental
☐ Médio
☐ Superior
☐ Pós-graduação lato sensu
☐ Pós-graduação stricto sensu
☐ Outro: _____

5. Ocupação principal em 2009?

- ☐ Empresário
☐ Profissional liberal
☐ Funcionário público
☐ Funcionário de empresa privada
☐ Aposentado
☐ Outro: _____

6. Formação profissional? _____

7. Renda pessoal mensal

- ☐ Até 3 salários mínimos
☐ Mais de 3 até 6 salários mínimos
☐ Mais de 6 até 9 salários mínimos

- ☐ Mais de 9 até 12 salários mínimos
☐ Mais de 12 até 15 salários mínimos
☐ Mais de 15 salários mínimos

8. Experiência esportiva como praticante?

- ☐ Federado desta modalidade. Tempo? _____
☐ Não federado desta modalidade. Tempo? _____
☐ Federado de outra modalidade. Tempo? _____
☐ Não federado de outra modalidade. Tempo? _____
☐ Outra: _____

9. Motivações para vir a ser dirigente?

- ☐ Espírito de missão e serviço social
☐ Filho praticando a modalidade
☐ Influência de amigos
☐ Promoção político-econômica
☐ Realização e prestígio pessoal
☐ Outro: _____

10. Como chegou ao cargo?

- ☐ Eleito por dirigentes de Clubes filiados
☐ Eleito pela comunidade esportiva
☐ Indicação política
☐ Intervenção da Confederação
☐ Outro: _____

11. Tempo de permanência no cargo em 2009?

- ☐ Até 5 anos
☐ 5 a 10 anos
☐ 11 a 15 anos
☐ 16 a 20 anos
☐ Mais de 20 anos

12. Horas semanais de dedicação ao cargo em 2009?

- ☐ Até 5 horas
☐ 6 a 10 horas
☐ 11 a 15 horas
☐ 16 a 20 horas
☐ Mais de 20 horas

13. Experiência esportiva como dirigente?

☐ Em Escola / Faculdade.	Cargo? _____	Tempo? _____
☐ Em Clube.	Cargo? _____	Tempo? _____
☐ Em outra Federação	Cargo? _____	Tempo? _____
☐ Nesta Federação.	Cargo? _____	Tempo? _____
☐ Outra: _____	Cargo? _____	Tempo? _____

Anexos

14. Se tivesse disponibilidade para freqüentar ações de formação dirigidas para a sua função, quais acharia mais importantes e gostaria de freqüentar? (1: Mais importante e 15: Menos importante)

☐	Procedimentos Administrativos
☐	Gestão de Projetos
☐	Captação de Recursos e Patrocínio
☐	Contabilidade e Gestão Financeira
☐	Informática e Internet
☐	Relações com a Imprensa
☐	Gestão de Instalações Esportivas
☐	Outros: _____

☐	Direito Esportivo
☐	Recursos Humanos
☐	Medicina Esportiva / doping
☐	Negociação / Gestão de Conflitos
☐	Liderança e Espírito de Equipe
☐	Ética e fair-play
☐	Desenvolvimento da criança

15. Disponibilidade para cursos de formação de dirigentes?

☐	Nenhuma	☐	Bastante
☐	Pouca	☐	Total
☐	Alguma	☐	Outro: Qual? _____

16. Melhor horário para freqüentar estas ações?

Dias úteis	Manhã	☐	Tarde	☐	Noite	☐
Finais de semana	Manhã	☐	Tarde	☐	Noite	☐

17. Indique, por ordem de importância (1: Mais importante e 12: Menos importante) quais destas situações lhe ocupam mais tempo no seu dia-a-dia?

☐	Relações com dirigentes
☐	Relações com os técnicos
☐	Relações com atletas / pais
☐	Relações com árbitros
☐	Relações com poder público
☐	Relações com jornalistas

☐	Planejamento esportivo
☐	Captação de recursos
☐	Ética e fair-play
☐	Preparação de equipes
☐	Ausência de infra-estrutura
☐	Outra: Qual? _____

18. Qual o(s) local(is) onde trata dos assuntos da Federação?:

☐	Instalações da Federação
☐	Local de trabalho

☐	Residência
☐	Outro: Qual? _____

19. Quais os meios de comunicação utilizados para divulgação das atividades? (1: Mais importante e 08: Menos importante)

☐	Rádio
☐	Jornal
☐	Televisão
☐	Cartazes

☐	Mala direta Correio
☐	Mala direta Internet
☐	Site
☐	Outro: Qual? _____

19.a. Quem é responsável? _____

20. Quando foi o planejamento para 2009?

☐	Ao longo do ano anterior
☐	No início do ano
☐	No decorrer do ano
☐	Não foi realizado planejamento
☐	Outro: Quando? _____

21. Avaliação sobre as ações planejadas?

☐	Trimestral
☐	Semestral
☐	Anual
☐	Não existe avaliação das ações planejadas
☐	Outra: Qual? _____

22. Perfil dos Colaboradores (Informe os respectivos quantitativos)

Quanto ao vínculo	Celetista	Estagiário	Voluntário	Prest. Serv.	Total
Diretor					
Técnico Desporto					
Árbitro					
Administrativo					
Total					

Quanto à formação	Fundam.	Médio	Superior	Pós-Gr.	Total
Diretor					
Técnico Desporto					
Árbitro					
Administrativo					
Total					

Quanto Recrutamento	Anterior	Seleção	Convite	Inscrito	Total
Diretor					
Técnico Desporto					
Árbitro					
Administrativo					
Total					

23. O processo de tomada e execução de decisões tem como lógica:

- ☐ Decisão colegiada entre os dirigentes
☐ Decisão "presidencialista"
☐ Decisão por competência (após consulta)

24. Quais as principais fontes de receita da Federação? (1: Mais importante e 08: Menos importante)

☐ Taxas administrativas	☐ Verbas públicas
☐ Mensalidades	☐ Patrocínio Privado
☐ Transferência da Confederação	☐ Doações
☐ Bilheteria	☐ Outra: Qual? _____

25. A Federação acumulou dívidas ao longo do ano de 2008? (Se necessário, marque mais de uma alternativa)

☐ Não acumulou dívidas	☐ Com atletas
☐ Com fornecedores	☐ Com funcionários
☐ Com arbitragem	☐ Transportes
☐ Com aluguéis	☐ Outra: Qual? _____
☐ Com encargos sociais	

4. Roteiro das Entrevistas

- O que pensa sobre o valor do esporte para a sociedade?
- Quais serão as tendências de evolução do conceito esportivo?
- Qual a importância da realização de grandes eventos esportivos?
- Como você entende o papel da mídia na relação com o esporte?
- Qual a sua visão mercadológica relacionada ao esporte?
- Como é possível mediar conflitos de valores esportivos com interesses comerciais?
- Qual o seu entendimento sobre a tendência de profissionalização do esporte
- Quais as principais fontes de financiamento das atividades regulares da Federação?
- A Federação trabalha na elaboração de novos projetos para captação de recursos no mercado?
- Quais as atividades realizadas no sentido de promover inclusão social através do esporte?
- Qual o modelo de organograma adotado pela Federação?
- Como ocorre a distribuição de funções políticas, técnicas e administrativas na Diretoria?
- Você percebe a gestão esportiva como área de intervenção profissional?
- Qual deve ser o perfil do gestor esportivo?
- Você percebe algum processo de desenvolvimento no esporte paraense?
- Quais as maiores dificuldades para seu trabalho?
- Quais as condições estruturais da Federação?
- Qual a missão essencial da Federação?
- Quais os principais objetivos (finalidades) da Federação?

- Existe algum programa para formação e atualização de técnicos? E de árbitros? E de dirigentes?
- A Federação tem alguma responsabilidade na formação e treinamento de atletas?
- Qual a sua opinião sobre a importância do marketing na sociedade?
- De que forma o marketing pode beneficiar o desenvolvimento do esporte?
- Quais as estratégias da Federação para incrementar o interesse pela modalidade no Pará?
- A Federação realiza competições além das de Clubes e de Seleções?
- Quais os incentivos oferecidos aos atletas?
- Como é feito o controle financeiro da Federação e quais os mecanismos de prestação de contas?
- Existe perspectiva de contratação de um gestor profissional?
- Ao que você atribui o sucesso do voleibol no Brasil?
- O que você conhece sobre o modelo de gestão da CBV?