

Gestão da Federação Cearense das Ginásticas – Um Estudo de Caso baseado no modelo SPLISS

Management of the Cearense Federation of Gymnastics - A case study based on the SPLISS model

Camila Rezende Dantas¹, Letícia Bartholomeu de Queiroz Lima², Lorena Nabanete dos Reis³, Flávia da Cunha Bastos⁴

Submetido em: 07-11-2017

Aprovado em: 26-02-2018

RESUMO

A gestão das federações esportivas é um dos temas que, recentemente, vem sendo estudado no país, tendo em vista a necessidade de compreender o funcionamento e a organização dessas entidades para vislumbrar a melhoria de programas esportivos, bem como compreender aqueles bem-sucedidos com destaque internacional. Em alguns esportes, como a Ginástica por exemplo, verifica-se uma escassez de estudos relacionados à gestão e acredita-se que este seria um aspecto que poderia vir a contribuir para o processo de desenvolvimento da área. Sendo assim, o presente estudo trata da Federação Cearense das Ginásticas (FCG), uma das entidades mais recentes dentre as 24 federações de ginástica filiadas à Confederação Brasileira de Ginástica (CBG) e tem como objetivo identificar as ações administrativas, financeiras e técnicas relacionadas à gestão da FCG e seu desenvolvimento nas modalidades Ginástica Artística Feminina (GAF), Ginástica Artística Masculina (GAM), Ginástica Rítmica (GR) e Ginástica para Todos (GPT), considerando os nove pilares do modelo SPLISS, no último Ciclo Olímpico (2013-2016). A presente pesquisa, de caráter qualitativo e descritivo, foi realizada a partir de fontes documentais, por meio do estudo de arquivos oficiais da FCG e da CBG, com base no modelo SPLISS, que consiste em um sistema de avaliação de políticas para o esporte. A partir da análise dos documentos encontrados, foram observadas ações referentes ao Suporte financeiro, à Organização e estrutura de políticas para o esporte, à Participação e esporte de base, ao Desenvolvimento e suporte para técnicos e às Competições nacionais e internacionais (Pilares 1, 2, 3, 7 e 8, respectivamente). No entanto, no que se refere ao Sistema de detecção e desenvolvimento de atletas, ao Suporte para a carreira e à Aposentadoria de atletas, à Infraestrutura e à Pesquisa e à inovação, não foram encontradas ações vinculadas na instituição (Pilares 4, 5, 6 e 9, respectivamente). O mesmo foi observado da Confederação Brasileira de Ginástica Estética de Grupo, como apontado por Figueirôa (2013). Em estudo realizado com a Confederação Brasileira de Judô, também não foram encontradas ações referentes aos Pilares 5 e 6 (Mazzei, Vieira, Silva, & Bastos, 2012). Notou-se que existe um destaque para uma das modalidades, a Ginástica Rítmica, porém percebe-se que há ações isoladas envolvendo a Ginástica Artística (GA) e a Ginástica para Todos (GPT). Conclui-se que, principalmente por se tratar de uma federação jovem e em processo de estabilização, a gestão da Federação Cearense das Ginásticas se caracteriza como não profissional. Contudo, apesar da escassez de recursos financeiros e da ausência de planejamento, a FCG se mantém como entidade ativa nos últimos anos, fomentando a prática no Estado, com a presença de atletas em competições nacionais e internacionais. Por fim, são apontadas sugestões para suprir as fragilidades da entidade bem como sugestões para estudos visando a geração de novos conhecimentos sobre a gestão da Ginástica no país.

PALAVRAS-CHAVE: Ginástica; Brasil; Gestão do Esporte; Federação Esportiva; SPLISS.

¹ Mestranda em Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte na Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP). Endereço: Av. Prof. Mello Moraes, 65, 05508-030, Cidade Universitária, São Paulo, SP, Brasil. E-mail: camila.rezende.dantas@usp.br

² Doutoranda em Educação Física e Sociedade pela Faculdade de Educação Física da Universidade de Campinas (FEF Unicamp). Professora do curso de Educação Física da Uniararas/Fundação Hermínio Ometto. E-mail: leticia_queiroz@hotmail.com

³ Doutoranda em Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esportes da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP). Professora Assistente da Universidade Federal do Ceará (UFC) do curso de Educação Física. E-mail: lorenareis@gmail.com

⁴ Livre-Docente do Departamento de Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP). Professora Associada da EEFE-USP. E-mail: flaviacb@usp.br

ABSTRACT

The management of sports federations is one of the topics that have been recently studied in Brazil, owing to the need to verify the functioning and organization of entities aiming the improvement of its programs, as well to understand those which have succeed, with international prominence. In some sports, such as Gymnastics, there is a lack of studies related to management and it is believed that this is an aspect that may contribute to the development process of the area. Therefore, the present study deals with Cearense Gymnastics Federation, one of the most recent entities among 24 gymnastics federations affiliated to the Brazilian Gymnastics Federation and aims to identify administrative, financial and technical actions related to Cearense Gymnastics Federation and its development in Women's Artistic Gymnastics (WAG), Men's Artistic Gymnastics (MAG), Rhythmic Gymnastics (RG) and Gymnastics for all (GfA) considering SPLISS pillars, in the last Olympic Cycle (2013-2016). The present qualitative and descriptive research rely on documentary sources, through the analysis of official archives of Cearense Gymnastics Federation and Brazilian Gymnastics Federation, based on the SPLISS model, which consists on evaluation system for sports policy. From the documents analysis, were found actions regarding to Financial Support, Organization and structure of sports policies, Foundation and participation, Coach provision and coach development and national and international competitions (Pillars 1, 2, 3, 7 e 8, respectively). However, regarding to Talent identification and development system, Athletic and post-career support, Training facilities and Scientific research no linked actions were found in the institution (Pillars 4, 5, 6 e 9, respectively). The same was observed by the Brazilian Aesthetic Group Gymnastics Federation, as pointed out by Figueirôa (2013). In a study conducted with Brazilian Judo Federation, there were also no actions regarding Pillar 5 and 6 (Mazzei, Vieira, Silva, & Bastos, 2012). It was observed that Rhythmic Gymnastics stands out among the other modalities, but isolated initiatives involving Artistic Gymnastics and Gymnastics For All are noticed. It is concluded that, mainly because it is a young federation in the process of stabilization, the administration of the Cearense Gymnastics Federation is characterized as non-professional. However, despite a lack of financial resources and planning, FCG has remained an active entity in the last years, fostering the practice in the State, with the presence of athletes in national and international competitions. Finally, suggestions are made to address the weaknesses of the organization as well as suggestions for studies aimed at generating new knowledge about the management of Gymnastics in the country.

KEYWORDS: *Gymnastics; Brazil; Sport Management; Sport Federation; SPLISS.*

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista a ascensão internacional da Ginástica brasileira nos últimos anos, principalmente na Ginástica Artística (GA), com a conquista de três medalhas olímpicas nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro 2016, e a necessidade de se estudar gestão e políticas em diferentes níveis e esportes específicos (Brouwers, Sotiriadou, & De Bosscher, 2015; Sotiriadou, Gowthorp, & De Bosscher, 2014), optou-se, neste artigo, por estudar as modalidades Ginásticas. Neste sentido, a Confederação Brasileira de Ginástica (CBG) é a instituição em nível nacional responsável por dirigir, difundir, promover, organizar e aperfeiçoar sete modalidades de Ginástica no Brasil, sendo elas: Ginástica Artística Feminina (GAF), Ginástica Artística Masculina (GAM), Ginástica Rítmica (GR), Ginástica para Todos (GPT), Ginástica Aeróbica Esportiva (GAE), Ginástica de Trampolim (TRA) e Ginástica Acrobática (GAC) (Confederação Brasileira de Ginástica [CBG], 2016). A ela estão vinculadas 24 federações estaduais, nove na Região Nordeste, quatro na Sudeste, quatro na Centro-Oeste, quatro na Norte e três na Sul. Três Estados não possuem uma federação de Ginástica: Acre, Mato Grosso e Amapá (Confederação Brasileira de Ginástica [CBG], 2017).

Apesar de a Ginástica, institucionalmente, estar presente em todas as regiões do país, a Região Sudeste concentra 40% das entidades filiadas às federações estaduais de Ginástica no país (Lima, 2016; Schiavon, Paes, Toledo, & Deutsch, 2013). Tal fato, ocorre mesmo com a Região Nordeste representando 37,5% das federações estaduais de Ginástica, possivelmente, pelo fato de a Região Sudeste ser a mais populosa, com maior relevância econômica do país e por fatores históricos desta região (Lima, 2016). Essa questão geográfica é refletida até mesmo na formação das seleções nacionais, em que se percebe uma falta de oferta de ginastas de alto nível de diferentes regiões do país, o que pode estar relacionado à Gestão do Esporte tanto pela CBG quanto pelas federações estaduais (Toledo & Antualpa, 2014).

Dentre as nove federações da Região Nordeste, destaca-se a Federação Cearense das Ginásticas (FCG), fundada no ano de 2007, sendo uma das federações mais recentes vinculadas a CBG (Dodó, 2014), de certa forma, ainda com pouca expressão em nível nacional e internacional, com exceção da modalidade Ginástica Rítmica e, mais recentemente, na Ginástica para Todos, pontos que serão discutidos no decorrer deste artigo. Segundo Carvalho e Schiavon (2017), acerca da Ginástica no estado do Ceará, é importante desenvolver estudos sobre regiões pouco estudadas para compreender suas dificuldades e necessidades a partir de suas próprias realidades. Sendo assim, estudar a gestão da FCG pode contribuir para impulsionar a modalidade nesta região do país.

A gestão de entidades de Administração do Esporte (federações e confederações, COB, entre outras) vem sendo estudada recentemente no país, principalmente com o intuito de compreender o funcionamento de programas esportivos bem-sucedidos, com destaque no cenário internacional (Mazzei, 2015). Nesse sentido, verifica-se uma escassez de estudos relacionados à gestão de modalidades específicas no Brasil, que poderiam se beneficiar desse conhecimento no seu processo de desenvolvimento, como no caso da Ginástica.

Dessa forma, o objetivo deste artigo é identificar as ações administrativas, financeiras e técnicas relacionadas à gestão desta entidade e seu desenvolvimento nas modalidades Ginástica Artística Feminina (GAF), Ginástica Artística Masculina (GAM), Ginástica Rítmica (GR) e Ginástica para Todos (GPT), considerando os pilares do modelo SPLISS, no período de 2013 a 2016, último ciclo Olímpico. Para tanto, foi feita uma pesquisa documental em arquivos oficiais da FCG e da CBG com base no modelo proposto por De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg e Shibli (2006), intitulado *Sports Policy Leading to International Sporting Success (SPLISS)*.

O modelo SPLISS consiste em um sistema de avaliação de políticas de esporte baseado em fatores que podem influenciar no sucesso esportivo internacional (De Bosscher, Van Bottenburg, Shibli, & Westerbeek, 2016).

Este modelo vem sendo utilizado, entre outros, como um método para análise de desenvolvimento de modalidades esportivas e da gestão de entidades responsáveis pela organização no esporte (Böhme & Bastos, 2016; De Bosscher et al., 2016; Mazzei, 2015). No entanto, apesar deste modelo ter ênfase

em nível nacional, ele pode ser aplicado e avaliado em outros níveis, como no caso de federações estaduais de esportes (De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg, & Shibli 2006).

Devido à grande diversidade nas políticas esportivas, torna-se essencial estudar fatores que influenciam o sucesso de modalidades esportivas específicas (Sotiriadou et al., 2014), como o caso das Ginásticas, identificando aspectos relevantes para o sucesso e que ainda não foram apontados em estudos mais genéricos (Brouwers et al., 2015). No entanto, ainda são escassos os estudos que focalizam modalidades esportivas e regiões específicas no Brasil e no mundo, tendo espaço para novas pesquisas (Mazzei et al., 2012; Mazzei, 2015) como no caso das Ginásticas no estado do Ceará. Assim, este artigo contribui para pesquisas relacionadas à gestão de políticas esportivas de alto rendimento no nível de modalidades esportivas específicas.

1.1 O modelo SPLISS

O Sports Policy Leading to International Sporting Success (SPLISS) que, em português, significa Políticas de Esporte que Levam ao Sucesso Esportivo Internacional, é um modelo de avaliação de políticas públicas para o esporte de alto rendimento, como mencionado previamente. Segundo De Bosscher et al. (2006), vários fatores podem influenciar no desempenho e, conseqüentemente, nos resultados das competições esportivas. Tais fatores, podem ser divididos em três níveis distintos que são: macronível, micronível e mesonível (De Bosscher et al., 2006; De Bosscher et al., 2016).

No macronível estão as variáveis difusas, como os fatores culturais, os sistemas políticos, os sistemas de valores, a população, o produto interno bruto, entre outros. Apesar desses fatores serem responsáveis por, aproximadamente, 50% do sucesso internacional esportivo (e devem ser levados em consideração), estes não podem ser influenciados em curto prazo por políticas públicas a ponto de fazer uma carreira atlética evoluir (De Bosscher et al., 2006). No micronível, são considerados fatores que exercem influência no desempenho individual de cada atleta, incluindo fatores como a genética e o ambiente imediato, como pais, amigos e treinadores. Já o mesonível, inclui fatores que são determinados, principalmente, pela política e pelas políticas para o esporte de alto rendimento. É importante ressaltar a relação entre os três níveis e como eles interagem, não sendo possível isolar completamente esses fatores dos contextos social e cultural.

Neste sentido, o modelo SPLISS se baseia no mesonível e é pautado em nove pilares (Figura 1) com o objetivo de avaliar e comparar as políticas de esporte de alto rendimento de diferentes nações e a relação entre seus fatores (Mazzei, 2015).

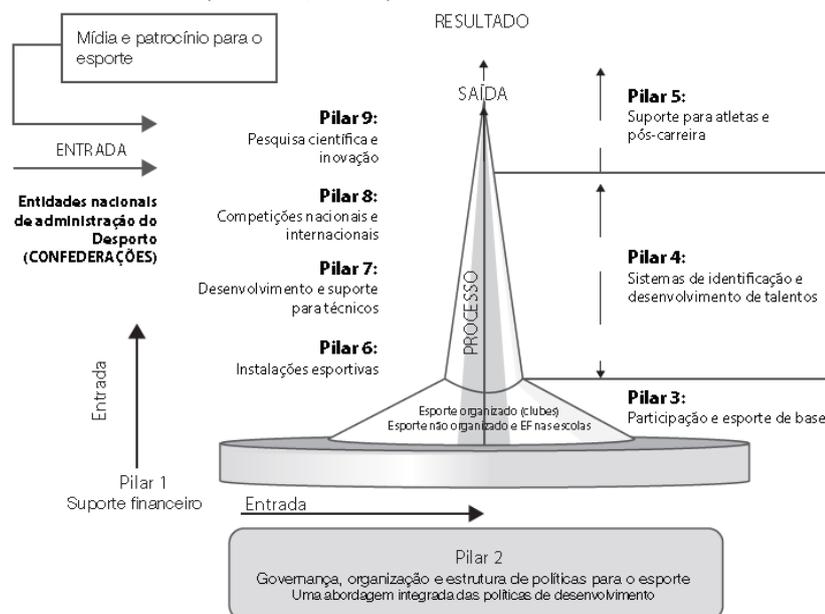


Figura 1 - Modelo SPLISS - Pilares que levam ao sucesso esportivo internacional

Fonte: Böhme e Bastos, 2016.

Estes nove pilares são organizados em uma lógica sistêmica, em entrada (*input*), processos (*throughput*) e saída (*output*), que são os resultados esportivos propriamente ditos (De Bosscher et al., 2006; De Bosscher et al., 2016), conforme explicado a seguir:

Pilar 1 - Suporte financeiro - Ocupa-se em medir o investimento de recursos financeiros voltados aos programas esportivos de maneira geral e para o esporte de alto rendimento, com base nos recursos públicos. Trata-se do *input*, ou seja, da entrada de recursos;

Pilar 2 - Governança, organização e estrutura de políticas para o esporte - Representando a base do modelo SPLISS, adota uma perspectiva de que, para que as nações otimizem suas chances de sucesso esportivo internacional, os governos precisam assumir uma estrutura política e de governança estratégicas, garantindo que haja uma comunicação eficiente entre as entidades responsáveis pelo esporte e simplificar a gestão. Trata-se do *throughput*, ou seja, o que é investido e como é investido;

Pilar 3 - Participação e esporte de base - Tem como foco levantar informações a respeito de três contextos/espacos de prática esportiva: prática esportiva na escola (curricular e extracurricular), prática esportiva formal/organizada (fora da escola) e participação esportiva informal/não organizada (fora da escola);

Pilar 4 - Sistema de identificação e desenvolvimento de talentos - Trata dos processos de detecção, seleção e promoção de talentos esportivos, baseado no fato desses jovens atletas poderem vir a tornar-se atletas de alto nível que representarão o país nas principais competições internacionais;

Pilar 5 - Suporte para atletas e pós-carreira – Relaciona-se ao suporte que o atleta recebe durante sua carreira, de modo que possa se dedicar à prática esportiva em tempo integral; e também do suporte ao pós-carreira (aposentadoria);

Pilar 6 - Instalações esportivas – Está relacionado com as estruturas/instalações esportivas, mais especificamente, aos centros e instalações de treinamento destinados ao alto rendimento e ao treinamento de base;

Pilar 7 - Desenvolvimento e suporte para técnicos - Aborda quatro principais aspectos relacionados ao técnico: quantidade de técnicos capacitados e experientes; formação e oportunidades de desenvolvimento a nível internacional; condições de vida e oportunidades de se dedicarem à profissão em tempo integral e valorização profissional (*status*);

Pilar 8 - Competições nacionais e internacionais – Refere-se à realização e à participação de atletas em competições de nível nacional e internacional, pautadas na relevância das competições para a formação e o desenvolvimento dos atletas;

Pilar 9 - Pesquisa científica e inovação - Está relacionado à ciência e à tecnologia com a intenção de avaliar as conexões entre a evolução da ciência e da inovação e o desenvolvimento do esporte de alto rendimento no país.

Ademais, a avaliação de cada pilar é operacionalizada por meio de conceitos mensuráveis denominados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS), os quais são necessários para se gerenciar o desempenho (De Bosscher et al., 2016).

Apesar do modelo SPLISS ter abrangência nacional e geral, como já mencionado, uma vertente de estudos acerca de modalidades específicas vem sendo realizada no Brasil e no mundo. No âmbito internacional, pode-se citar o Handebol na Noruega, esportes de neve nos países nórdicos, Tênis e Golf na Suécia, entre outros (Brouwers et al., 2015). No âmbito nacional, citam-se os exemplos do Judô (Mazzei, 2015) e da Ginástica Estética de Grupo (Figueirôa et al., 2014).

1.2 Federação Cearense das Ginásticas

Compondo o rol de federações filiadas à Confederação Brasileira de Ginástica, a Federação Cearense das Ginásticas é umas das federações mais recentes da instituição, conforme mencionado anteriormente, foi fundada em 22 de agosto de 2007 e, em 2009, homologada pela CBG. Na ocasião

de sua fundação tinha como Presidente a Professora Ester de Azevedo Vieira e como Vice-Presidente o Professor Francisco Evaldo Silva (Dodó, 2014), diretoria esta, que permaneceu até o final de 2015, quando a Professora Ester abriu mão do cargo e convocou novas eleições para finalizar o mandato (2013-2016). No ano de 2016, a nova diretoria assumiu, tendo como Presidente a Professora Lorena Nabanete dos Reis e Vice-Presidente o Professor Robson Oliveira Marques (Federação Cearense das Ginásticas [FCG], 2016a).

De acordo com Dodó (2014), o processo de estruturação da FCG não foi fácil, principalmente pela escassez de investimentos, mas também pela falta de clubes filiados. A contar dos primeiros passos para a formação de equipes, realização dos primeiros festivais, campeonatos e cursos a fim de difundir a Ginástica no Ceará, até a sua fundação propriamente dita, foram aproximadamente sete anos. É de extrema importância que cada Estado tenha sua federação oficializada para que se possa desenvolver determinada prática esportiva, além de promover e organizar a modalidade em questão (Mazzei & Nassif, 2013).

Foi dessa maneira que a Ginástica no Ceará começou a ser difundida, inicialmente com aulas em colégios, depois em projetos sociais até conseguir realizar seus primeiros eventos. A primeira participação do Ceará em eventos regionais foi com a equipe do Colégio Militar de Fortaleza, nos V Jogos dos Colégios Militares do Norte/Nordeste, em 2001. Em 2004 houve o 1º Encontro de GRD, também realizado no Colégio Militar, evento utilizado para massificar a modalidade. A partir de então, os registros dos eventos realizados foram reunidos, assim como um grupo de instituições se juntaram para se filiar e fundar a FCG (Dodó, 2014).

Além de todo esse processo, para ser oficializada e reconhecida como uma federação filiada à CBG também deveria cumprir com os requisitos exigidos no artigo 11 do estatuto da entidade (CBG, 2016), que acabam por delinear toda a estrutura da instituição, tanto administrativamente quanto do desenvolvimento do esporte em questão:

§ 1º Devem possuir legislação interna compatível à adotada pela Confederação Brasileira de Ginástica e constituir uma entidade jurídica.

§ 2º Apresentar-se à Confederação Brasileira de Ginástica com poderes constituídos na forma da lei e integrados por membros idôneos.

§ 3º Submeter o Estatuto à apreciação da Confederação Brasileira de Ginástica, como também eventual alteração.

§ 4º Manter legalmente a direção Estadual da Ginástica.

§ 5º Organizar seu quadro de filiados e de arbitragem.

§ 6º Realizar anualmente um Campeonato de Ginástica Artística ou de Ginástica Rítmica ou de Ginástica Aeróbica ou de Ginástica de Trampolim ou de Ginástica Acrobática ou um evento de Ginástica para Todos.

§ 7º Participar anualmente, no mínimo de um Evento de Ginástica Oficial da Confederação Brasileira de Ginástica, com sua representação ou de seus filiados, em qualquer categoria.

§ 8º Não deixar pendente qualquer encargo financeiro prescrito pela Confederação Brasileira de Ginástica, com as normas vigentes e/ou compromissos acordados.

§ 9º Cumprir e fazer cumprir as disposições contidas no Estatuto e nos Regulamentos emanados pela Confederação Brasileira de Ginástica.

Assim, a partir de sua fundação até os dias atuais, a Federação Cearense das Ginásticas vem construindo seu trabalho e fomentando as modalidades gímnicas no Estado, tendo atualmente alguma representatividade no cenário da Ginástica brasileira, em especial na Ginástica Rítmica, tanto com a participação em torneios regionais e nacionais e campeonatos brasileiros, como com realização de eventos estaduais e nacionais no Estado, cursos técnicos e de arbitragem, e até mesmo com a representatividade em eventos internacionais (Carvalho & Schiavon, 2017). Apesar de ter conseguido uma representação significativa com essas participações, o destaque é em uma modalidade, a Ginástica Rítmica.

Ademais, a administração da FCG, de acordo com seu estatuto social vigente, apresenta uma estrutura simples, sendo composta apenas pela sua diretoria: presidente, vice-presidente, secretário e tesoureiro, além do conselho fiscal composto por três membros (FCG, 2009).

Atualmente, a FCG possui seis instituições filiadas, sendo três de Ginástica Rítmica, uma de Ginástica Rítmica e Ginástica Artística Feminina, uma de Ginástica Artística Feminina e uma de Ginástica para Todos e não conta com uma sede própria.

2 METODOLOGIA

A abordagem metodológica adotada para este trabalho foi de caráter qualitativo e descritivo, por meio de análise documental. A pesquisa documental pauta-se em “[...] materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (Gil, 2002, p. 45). Dessa forma, foram consultados documentos oficiais relacionados à Federação Cearense das Ginásticas e à Confederação Brasileira de Ginástica. Para tanto, a presente pesquisa baseou-se em documentações distintas como:

1. Estatuto Social da FCG - Elaborado e registrado em 2009, vigente até o momento;
2. Prestação de contas anual da FCG - 2015 e 2016, únicas disponibilizadas pela entidade;
3. Atas de assembleia eletiva - 2016, única disponibilizada pela entidade;
4. Código de taxas da FCG - 2015 e 2016, únicos disponibilizadas pela entidade;
5. Calendário da FCG - 2013 a 2016;
6. Cadastro de entidades filiadas à FCG - 2016;
7. Participações e realizações de eventos estaduais (FCG), nacionais (CBG) e internacionais (FIG) - 2013 a 2016.

O acesso aos documentos deu-se por contato via e-mail com a FCG e pelo website da CBG, tendo como recorte o período do último Ciclo Olímpico (2013-2016), sendo este o mais recente e mais próximo da realidade atual da entidade. Foram incluídos todos os documentos disponibilizados pela FCG via e-mail e todos os resultados de eventos organizados pela CBG em que as ginastas desta instituição participaram.

O período de 2013 a 2016 contou com duas gestões distintas devido a desistência de posse por parte da gestão em seu penúltimo ano do ciclo. A Figura 2 apresenta o corpo diretivo da FCG neste período (FCG, 2009; FCG, 2016a).

Cargo	2013 - 2015	2016
Presidente	Ester de Azevedo Vieira	Lorena Nabanete Reis
Vice-Presidente	Francisco Evaldo Silva	Robson Oliveira Marques
Secretária	Virginia Uchoa da Silva Andrade	Aline Menezes Dodó
Tesoureiro(a)	Fernando Antônio Alves dos Santos	Jordana dos Santos Carneiro
Conselho Fiscal	Gilárdio Duarte Dias	Edson Silva Soares
Conselho Fiscal	Carlos Augusto de Souza Costa	Francisca Mariana Freitas Sampaio
Conselho Fiscal	José Batista de Aquino	Antonia Moreira Tavares

Figura 2 - Gestão da FCG no período de 2013 a 2016

Para analisar a gestão da Ginástica no estado do Ceará e apontar aspectos positivos e negativos relacionados à gestão da FCG, a classificação das ações e atividades da entidade reveladas nos documentos analisados foi realizada com base no modelo SPLISS, segundo cada um dos nove pilares, avaliando-se quais os pilares que apresentaram maior e menor desenvolvimento dentro da entidade. Assim, os dados dos documentos foram categorizados a partir do modelo fechado, com categorias definidas *a priori* (Bardin, 2010), sendo estas cada um dos pilares do modelo SPLISS.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As ações por parte da FCG identificadas no período de 2013 a 2016 foram classificadas dentro dos nove pilares do SPLISS. A seguir são apresentados os pilares e suas ações correspondentes.

Quanto ao Pilar 1, os recursos financeiros para o desenvolvimento das atividades da federação são oriundos de diferentes fontes (Figura 3).

Pilar 1 – Suporte financeiro
Repasso da CBG para as federações - Anos 2013, 2014, 2015 e 2016
Taxa anual de filiados
Inscrição em eventos do Estado

Figura 3 - Ações referentes ao Pilar 1

Os recursos da CBG provêm, além da verba advinda de patrocínios, daqueles repassados pelo Comitê Olímpico Brasileiro (COB), decorrentes de transferência de recursos oriundos de loterias, regulamentada pela Lei n. 10.264 (2001). O repasse por parte do COB para as confederações se dá por meio de critérios próprios e a CBG se encontra entre as oito confederações que recebem mais de 5% do total da verba (Almeida & Marchi, 2011).

No entanto, de acordo com as prestações de conta analisadas (FCG, 2015c, 2016e), a FCG contou com o repasse de R\$ 11.000,00/ano, por parte da CBG, às federações estaduais de Ginástica no país, valor que parece não ser suficiente para desenvolver as diferentes áreas da instituição, apesar de ser fundamental para que a mesma consiga manter uma estrutura mínima de funcionamento.

Apesar da taxa anual de filiados e das inscrições em competições recolhidos pela FCG serem apontadas como outra fonte de recursos financeiros (FCG, 2015b, 2016d), estes representam um valor muito pequeno e insuficiente para investimentos da entidade. Segundo Figueirôa (2013, p. 33) “[...] se não há *input*, o processo fica retardado ou quase estagnado, resultando em um *output* fraco ou nulo”.

De acordo com Mazzei e Nassif (2013), existiu uma crise do esporte no início do período estudado, que fez com que os dirigentes das organizações esportivas buscassem alternativas para suprir as dificuldades de suas gestões. Dessa forma, revela-se que a principal dificuldade que a FCG enfrenta seja a financeira, pois desenvolver diferentes modalidades, como é o caso de federações de Ginástica, demanda muito investimento. Isso reflete exatamente na análise sobre os demais pilares.

Neste caso, por tratar-se de uma entidade isolada, a análise das ações relativas ao Pilar 2 (Figura 4) será considerada com base nos aspectos de sua organização e estrutura, projetos de curto, médio e longo prazo, da comunicação interna e com entidades correlatas (Figueirôa, 2013, p. 33). O Pilar 2 é considerado a base de um sistema de desenvolvimento de uma entidade, pois está atrelado ao direcionamento, as metas, as decisões e as ações. Ao observar os documentos disponibilizados pela FCG, depara-se com a inexistência de planejamento, seja de longo, médio ou curto prazo. As ações realizadas se mostraram imediatistas, de acordo com demandas pontuais e emergenciais. Essa situação corrobora as ideias de Mazzei e Nassif (2013), quando afirmam, em seu estudo sobre a cultura organizacional de uma federação esportiva, que nem todas as federações têm práticas de

gestão que possam potencializar o alcance de seus objetivos.

Pilar 2 - Governança, organização e estrutura de políticas para o esporte
Participação no cadastro de árbitros nacionais de GR da CBG (1 árbitro cadastrado) - 2013
Curso e cadastro de árbitros de GR (10 árbitros cadastrados) - 2013
Reciclagem de curso de arbitragem de GR (com árbitro internacional) - 2015
Cadastro e registro de instituições filiadas - 2016
Criação de canal de comunicação on-line (mídia social) - 2016

Figura 4 - Ações referentes ao Pilar 2

Contudo, ao analisar outras ações relativas ao Pilar 2, percebe-se que a FCG deu um passo muito importante no ano de 2013 relacionada à capacitação de recursos humanos, que foi a participação de sua primeira árbitra em um curso nacional de arbitragem de GR, conseguindo um *brevet* nacional, além de uma maior comunicação com a CBG. Conseqüentemente, a instituição realizou seu segundo curso estadual para árbitros de GR, com a participação de dez árbitros. Além disso, no ano de 2015 a entidade contou com um curso de reciclagem ministrado por uma árbitra internacional no Estado (FCG, 2015a).

Ademais, mostrando uma melhor organização e gestão da FCG, comparada com os anos anteriores, no ano de 2016, foi criado um cadastro e registro das instituições filiadas à entidade, ação primordial para a gestão da entidade, demonstrando uma tentativa ou início de organização interna (FCG, 2016b).

Pensando em uma melhor comunicação entre a FCG e as demais entidades, um ponto positivo desta gestão, foi a criação de um canal de comunicação on-line (Facebook FCG, 2017).

Apesar dos avanços observados na própria FCG, ainda é necessário maior e melhor desenvolvimento deste pilar, pois o planejamento e as tomadas de decisão influenciarão diretamente nos demais pilares. Neste, ficou evidente a falta de planejamento e a ausência de uma estrutura interna organizada.

Os anos de 2014 e, sobretudo, o de 2016 foram decisivos para a FCG, no qual foram implementados novos sistemas de competição agregando um maior número de ginastas de diferentes níveis.

O torneio “estreadantes” tanto para a GR como para a GA, contou com a criação de um regulamento próprio e mais simplificado com séries e elementos obrigatórios, contando com 23 e 37 ginastas na GR, 19 na GAF e 4 na GAM, respectivamente, além do torneio mirim de GR que contou com 14 atletas. Tais eventos, visam a massificação dessas modalidades gímnicas. Além disso, a entidade realizou seu primeiro festival de Ginástica não competitiva no Estado, visando a popularização da Ginástica e a aproximação com diferentes populações.

A implementação desses eventos de massificação, sobretudo, pode ser vista como uma estratégia por parte da federação para difundir e divulgar essas modalidades no Estado, no sentido de regulamentos mais abertos e inclusivos, principalmente, para as categorias de base.

Todos os torneios implementados mostraram-se como ações de longo prazo da federação, pois foram inseridos no calendário permanente de competições da FCG. Apesar de poucas ações encontradas no Pilar 3 (Figura 5), foi possível observar avanços, sobretudo na organização de competições e festivais tendo em vista a popularização da modalidade no Estado.

Pilar 3 - Participação e esporte de base
Torneio estreantes de GR - 2014/2016
Torneio estreantes de GA - 2016
Torneio mirim de GR - 2016
Filiação de mais duas entidades a FCG (academia e clube) - 2014/2016
Ceará Gym - Festival de GPT - 2016

Figura 5 - Ações referentes ao Pilar 3

Nos Pilares 4 (Sistema de detecção e desenvolvimento de atletas), 5 (Suporte para a carreira e a aposentadoria de atletas) e 6 (Infraestrutura), não foram encontrados registros de ações que se enquadrassem no período analisado. Tal fato, pode estar vinculado à priorização de outros pilares devido à escassez de recursos financeiros.

No Pilar 7 (Figura 6), foram observadas duas ações por meio da federação, uma direta e outra indireta. O curso técnico de GA foi realizado estritamente por organização da Federação Cearense das Ginásticas (FCG, 2014). Já, nos cursos técnicos internacionais de GR, a FCG participou apenas como apoiadora do evento. No entanto, não há registro disponível do número oficial de participantes.

Este aspecto de formação continuada e suporte para técnicos deveria ser considerado prioridade para a federação, uma vez que, a partir de cursos técnicos, os treinadores podem se atualizar e contribuir para o desenvolvimento das modalidades no Estado. Além disso, a FCG organiza apenas três (GR, GAF, GPT) das sete modalidades oficiais de Ginástica, portanto, a implementação de cursos desse tipo poderia impulsionar o desenvolvimento das demais modalidades.

Pilar 7 - Desenvolvimento e suporte para técnicos
Curso técnico de GA – 2014
Curso técnico internacional de GR - 2013/2014/2015/2016

Figura 6 - Ações referentes ao Pilar 7

Considerando a quantidade de participações do Estado em eventos nacionais e internacionais listados no Pilar 8 (Figura 7), percebe-se que um dos focos da gestão da FCG foi o incentivo à participação de equipes filiadas nos eventos nacionais e internacionais das modalidades desenvolvidas. Ainda que cada entidade tenha participado a partir de seus próprios recursos, a promoção de eventos estaduais estimula a participação das equipes em nível regional, nacional e também internacional, a partir do momento em que os resultados surgem.

Além disso, a promoção de eventos por parte de federações esportivas, geralmente é uma cobrança dos principais colaboradores e interessados nas ações da federação, que são os clubes filiados. De acordo com Ribeiro e Costa (2017), pode-se identificar aí uma influência dos *stakeholders* internos na gestão da federação, uma vez que sua cobrança pode refletir em ações concretas, como a implementação de torneios, festivais e campeonatos.

Dessa forma, constata-se que, do início até o fim do ciclo analisado, o número de participações aumentou substancialmente, principalmente na Ginástica Rítmica, que é a principal modalidade desta federação, apresentando também resultados importantes. Dentre eles, destaca-se a participação de uma ginasta cearense no conjunto juvenil que foi vice-campeã do Campeonato Pan-Americano de 2014, assim como a quarta colocação no Campeonato Brasileiro Juvenil individual de 2014.

Pilar 8 - Competições nacionais e internacionais
Organização do Campeonato Cearense de GR - 2013/2014/2015/2016
Participação de uma ginasta no Torneio Nacional de GAF Pré-infantil iniciante - 2013
Participação de uma ginasta no Campeonato Brasileiro Juvenil de GR - 2013
Participação de um grupo no Festival Gym Brasil de GPT - 2013
Participação de uma ginasta no Torneio Nacional de GAF Adulto intermediário - 2014
Participação de três ginastas no Torneio Nacional de GAF Infantil iniciante - 2014
Participação de uma ginasta no Torneio Nacional de GAF Juvenil intermediário - 2014
Participação de uma ginasta na seletiva da CBG para o Campeonato Pan-Americano de GR - Ginasta juvenil selecionada para o conjunto - 2014
Participação de uma ginasta na Seleção Brasileira de Conjunto Juvenil de GR no Campeonato Pan-Americano (medalha de prata) - 2014
Participação de uma ginasta no Campeonato Brasileiro Juvenil de GR - 4º lugar - 2014
Participação de uma ginasta no Torneio Nacional de GAF nível intermediário - 2014
Participação de uma ginasta no Torneio Nacional de GR Infantil nível I - 2014 - 4º lugar
Organização do Campeonato Brasileiro Juvenil de Ginástica Rítmica - 2014
Participação de uma ginasta no Campeonato Brasileiro de GAF Adulto - 2015
Participação de uma ginasta no Torneio Nacional de GAF Adulto intermediário - 2015
Participação de uma ginasta no Torneio Nacional de GAF Infantil iniciante - 2015
Participação de uma ginasta no Torneio Nacional de GAF Juvenil iniciante - 2015
Participação de uma ginasta no Torneio Nacional de GAF Pré-infantil iniciante - 2015
Participação de um grupo na <i>World Gymnaestrada</i> na Finlândia - 2015
Apoio na organização da fase nacional da modalidade de GR dos Jogos Escolares da Juventude - COB - 2015
Organização do Torneio Estadual de GR - 2016
Organização do Campeonato Cearense de GAF - 2016
Participação de um conjunto na categoria infantil no Torneio Nacional de GR - 2016
Participação de três ginastas (três equipes diferentes) na categoria pré-infantil nível I no Torneio Nacional de GR - 3º e 4º lugar individual geral/vice-campeã aparelho corda/vice-campeã mãos livres - 2016
Participação de uma ginasta na categoria pré-infantil nível II no Torneio Nacional de GR - 3º lugar individual geral/vice-campeã mãos livres - 2016
Participação de uma ginasta na categoria infantil nível II no Torneio Nacional de GR - Vice-campeã individual geral/3º lugar aparelho arco - 2016
Participação de uma ginasta no Campeonato Brasileiro de GR Adulto - 2016

Figura 7 - Ações referentes ao Pilar 8

Além disso, é possível notar que, no ano de 2016, houve uma participação maior de ginastas cearenses no Torneio Nacional de GR (TNGR), representando equipes diferentes em categorias diversas. Isso pode sugerir o resultado de uma política de estímulo à modalidade como um todo, pois observa-se que a representação sai da iniciativa isolada de uma ginasta/equipe participante e passa a ter resultados para o Estado advindos de várias instituições filiadas. Levando em conta que a participação no TNGR só é permitida às ginastas/entidades que se classificarem entre os quatro primeiros colocados nos Torneios Regionais das modalidades, nota-se que também nesses eventos regionais o Ceará se fez presente e alcançou êxito em suas participações, apesar destes resultados não estarem disponíveis no site da CBG.

Outro aspecto que se pode relacionar às participações/resultados demonstrados no Pilar 8, são as organizações de eventos pela FCG. Além dos eventos estaduais regularmente realizados, observa-se a realização de dois eventos nacionais ainda na modalidade Ginástica Rítmica, o Campeonato Brasileiro Juvenil de 2014, juntamente com a CBG; e a etapa nacional dos Jogos Escolares da Juventude, em parceria com o COB. A regularidade de promoção de eventos e a oportunidade de trazer para a realidade cearense os eventos nacionais de alto nível e escolar, aproxima a modalidade do público em geral, assim como de ginastas, professores e instituições, divulgando e promovendo ainda mais a Ginástica no Estado.

Apesar de o destaque ser para a modalidade de GR, observa-se neste ciclo avaliado, iniciativas isoladas, porém importantes, em outras duas modalidades: a Ginástica Artística Feminina, que teve participações em Torneios Nacionais e um Campeonato Brasileiro; e a Ginástica para Todos, que teve a representação de um grupo no Gym Brasil de 2013, que é o evento nacional da modalidade promovido pela CBG e também na *World Gymnaestrada* de 2015, na Finlândia, maior evento da GPT no mundo, organizado pela Federação Internacional de Ginástica. O incentivo à GPT pode ser compreendido como uma forma de democratizar a Ginástica, uma vez que pode alcançar diferentes públicos, com maior número de participantes. O fato da FCG ter realizado também um evento dessa modalidade no ano de 2016 - Ceará Gym - Festival de GPT, sugere que existe na gestão, um olhar para o pensamento de fomento à popularização da Ginástica como um todo.

Referente ao último pilar, o Pilar 9, ligado à pesquisa e à inovação, não foram encontradas ações nos documentos analisados, tendo em vista que este pilar está relacionado à ciência e à tecnologia. No entanto, apesar de não terem sido encontrados registros relacionados às ações de pesquisa partindo da FCG, notou-se a presença de participação e pesquisas científicas de duas entidades filiadas à Federação, um grupo da Universidade Federal do Ceará e uma professora da Estácio-FIC, em eventos internacionais como o Seminário Internacional de Ginástica Artística e Rítmica de Competição (SIGARC) e Fórum Internacional de Ginástica para Todos (FIGPT), porém aparentemente sem nenhuma relação com a FCG, pelos documentos analisados.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que a presente pesquisa teve como objetivo identificar as ações administrativas, financeiras e técnicas relacionadas à gestão da FCG com base no modelo SPLISS e apontar aspectos positivos e negativos relacionados à sua gestão, foram encontradas atividades referentes ao Suporte financeiro (Pilar 1), à Governança, organização e estrutura de políticas para o esporte (Pilar 2), à Participação e esporte de base (Pilar 3), ao Desenvolvimento e suporte para técnicos (Pilar 7) e às Competições nacionais e internacionais (Pilar 8). Dentre estes, observa-se maior prioridade para os Pilares 8 e 3, respectivamente, por parte desta gestão.

Nos pilares referentes ao Sistema de detecção e desenvolvimento de atletas (Pilar 4), ao Suporte para a carreira e a aposentadoria de atletas (Pilar 5), à Infraestrutura (Pilar 6) e à Pesquisa e a inovação (Pilar 9), não foram encontradas ações vinculadas. O mesmo ocorreu em análise da Confederação Brasileira de Ginástica Estética de Grupo, como apontado por Figueirôa (2013). Em estudo realizado com a Confederação Brasileira de Judô, também não foram encontradas ações referentes ao Pilar 5 e 6 (Mazzei et al., 2012).

Por meio dos documentos analisados e disponíveis, observa-se, principalmente por se tratar de uma federação jovem e em processo de estabilização, uma gestão amadora e não profissional, com uma organização interna ainda pouco estruturada, com poucos e, às vezes, até inexistentes, planejamentos em curto, médio e longo prazo.

Os principais pontos positivos encontrados foram a criação de competições e festivais para diferentes níveis no Estado (estreante, mirim, Ceará Gym), abrangendo um maior número de ginastas e a realização de cursos estaduais de arbitragem no Estado que, além de auxiliarem no aumento do nível técnico das ginastas na região, mostra maior comunicação com a CBG e, conseqüentemente, com a FIG. Além disso, pode-se apontar a melhora significativa na representatividade nacional e até internacional da GR cearense.

Por outro lado, pode-se considerar tal fato também como negativo, pois apesar de observar o desenvolvimento e fortalecimento da FCG nota-se que isso acontece apenas em uma modalidade, ou seja, o crescimento e o apoio não são de forma abrangente e sim pontual, para apenas uma das sete modalidades da qual a FCG deveria gerir. Nesse mesmo sentido, ao observar as demais modalidades, GAF, GAM, GAE, TRA e GAC, o estado do Ceará tem pouca ou nenhuma representatividade nacional. A falta de suporte financeiro provavelmente está atrelada a falta de ações nos quatro pilares previamente citados e nos demais, que apresentam ações escassas.

Por fim, é importante ressaltar que, apesar de poucos recursos financeiros e da ausência de planejamento, a FCG conseguiu, nesses dez anos de existência, se manter como entidade ativa e cumpridora dos deveres da CBG e, mesmo que ainda de forma incipiente, fomentar a Ginástica do estado do Ceará.

Assim, espera-se que este estudo possa auxiliar e orientar nas futuras ações por parte da FCG, pois foram apontadas algumas lacunas e necessidades de planejamentos que podem influenciar no desenvolvimento das modalidades a ela atreladas. Sugere-se que outros estudos relacionados à gestão de federações de Ginástica sejam desenvolvidos a partir do modelo SPLISS, assim como o aprofundamento de algumas informações, por meio de pesquisa *in loco* ou entrevistas, uma vez que a presente pesquisa se baseou apenas em documentos, podendo ocultar possíveis dados relevantes, sendo essa uma das limitações deste estudo. Dessa forma, seria possível acompanhar o desenvolvimento tanto da FCG como das demais entidades estaduais de Ginástica, a fim de gerar um diagnóstico nacional da modalidade que poderia servir como base para a gestão da modalidade no país.

REFERÊNCIAS

- Almeida, B. S., & Marchi. W., Jr. (2011). Comitê Olímpico Brasileiro e o financiamento das Confederações Brasileiras. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 33(1), 163-179, Florianópolis.
- Bardin, L. (2010). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Böhme, M. T. S., & Bastos, F. da C. (2016). *Esporte de alto rendimento: Fatores críticos de sucesso, gestão e identificação de talentos*. São Paulo: Phorte.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*, 18, 343-358.
- Carvalho, K. M. C., & Schiavon, L. M. (2017) Ginástica Artística e Ginástica Rítmica do Ceará: Estudos iniciais. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 31(Supl. 10), 96, São Paulo.
- Confederação Brasileira de Ginástica. (2016). *Estatuto*. Recuperado de http://www.cbginastica.com.br/adm/resources/download_arquivo/b86927769a1b23a47c30aada7

a3ed623.pdf

- Confederação Brasileira de Ginástica. (2017). *Federações*. Recuperado de <http://www.cbginastica.com.br/pdf/relacoes-de-federacoes.pdf>
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2006). A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185-215.
- De Bosscher, V., Van Bottenburg, M., Shibli, S., & Westerbeek, H. (2016). A gestão do esporte de alto rendimento em nível nacional: O modelo SPLISS. In M. T. S. Böhme, & F. da C. Bastos. *Esporte de alto rendimento: Fatores de sucesso, gestão e identificação de talentos*. São Paulo: Phorte, p. 35-65.
- Dodó, A. M. (2014). *O processo de inserção da Ginástica Rítmica na cidade de Fortaleza-CE*. Monografia (Especialização em Ginástica Rítmica) - Universidade Norte do Paraná, Londrina, 36p.
- Facebook. Federação Cearense das Ginásticas. (2017). Recuperado de <https://www.facebook.com/ginasticace/>
- Federação Cearense das Ginásticas. (2009). *Estatuto Social Federação Cearense das Ginásticas FCG*. Fortaleza: FCG.
- Federação Cearense das Ginásticas. (2014). *Calendário de Eventos Estaduais 2014*. Fortaleza: FCG.
- Federação Cearense das Ginásticas. (2015a). *Calendário de Eventos Estaduais 2015*. Fortaleza: FCG.
- Federação Cearense das Ginásticas. (2015b). *Código de Taxas 2015*. Fortaleza: FCG.
- Federação Cearense das Ginásticas. (2015c). *Relatório de Prestação de Contas 2015*. Fortaleza: FCG.
- Federação Cearense das Ginásticas. (2016a). *Ata da III Assembleia Eletiva da Federação Cearense das Ginásticas*. Fortaleza: FCG.
- Federação Cearense das Ginásticas. (2016b). *Cadastro de Entidades Filiadas 2016*. Fortaleza: FCG.
- Federação Cearense das Ginásticas. (2016d). *Código de Taxas 2016*. Fortaleza: FCG.
- Federação Cearense das Ginásticas. (2016e). *Relatório de Prestação de Contas 2015*. Fortaleza: FCG.
- Figueirôa, L. S. (2013). *Gestão da Confederação Brasileira de Ginástica Estética de Grupo: Um estudo de caso*. Monografia (Bacharelado em Esporte) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 52p.
- Figueirôa, L. S., Mazzei, L. C., & Bastos, F. C. (2014). Gestão da Confederação Brasileira de Ginástica Estética de Grupo: um estudo de caso. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 14 (1), 471- 483, Porto.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

- Lei n. 10.264, de 16 julho de 2001*. Acrescenta inciso e parágrafos ao artigo 56 da Lei n. 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10264.htm
- Lima, L. B. Q. (2016). *Representatividade da ginástica artística feminina paulista no cenário brasileiro (2011-2014)*. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Rio Claro, 146p.
- Mazzei, L. C. (2015). *Judô de alto rendimento: Fatores organizacionais que influenciam o sucesso esportivo internacional*. Tese (Doutorado em Educação Física) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 149p.
- Mazzei, L. C., & Nassif, V. M. A. (2013). A Cultura Organizacional na Gestão do Esporte: Um estudo sobre uma federação esportiva. *REUNA*, 18(4), 93-110, Belo Horizonte.
- Mazzei, L. C., Vieira, D. D. B., Silva, A., Neto, & Bastos, F. da C. (2012). Gestão da Confederação Brasileira de Judô: Um estudo de caso. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(1), 30-42, Rio de Janeiro.
- Ribeiro, H. C. M., & Costa, B. C. (2017). Influência dos stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. *Revista Ciências Administrativas*, 23(1), 42-69, Fortaleza.
- Schiavon, L. M., Paes, R. R., Toledo, E., & Deutsch, S. (2013). Panorama da ginástica artística feminina brasileira de alto rendimento esportivo: Progressão, realidade e necessidades. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 27(3), 423-436, São Paulo.
- Sotiriadou, P., Gowthorp, L., & De Bosscher, V. (2014). Elite sport culture and policy interrelationships: The case of Sprint Canoe in Australia. *Leisure Studies*, 33(6), 598-617.
- Toledo, E., & Antualpa, K. F. (2014). Retratos da Ginástica Rítmica de alto rendimento no Brasil: Análise e propostas. In L. M. Schiavon, M. A. C. Bortoleto, M. Nunomura, & E. Toledo. *Ginástica de alto rendimento*. Várzea Paulista: Fontoura, p. 171-200.