

## Gestão do Esporte Universitário no Brasil e nos EUA

### *Intercollegiate Athletics Management In Brazil and USA*

**Luisa Carvalho Xavier<sup>1</sup>, Paulo Henrique Azevêdo<sup>2</sup>, Alexandre Lima de Araújo Ribeiro<sup>3</sup>,  
Pedro Paulo Soares Ramos<sup>4</sup>**

Submetido em: 18-01-2019

Aprovado em: 15-05-2019

### Resumo

O Esporte Universitário no Brasil passou por diversas fases, iniciando com competições de estudantes do ensino superior entre os cursos do mesmo estado. Hoje é composto, principalmente, pelas Federações Universitárias Estaduais (FUE) e a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU), que contam com incentivo financeiro do Governo Federal para organização de competições de Esporte Universitário voltadas para o rendimento. Nos Estados Unidos, a National Collegiate Athletics Association (NCAA) é a principal instituição representante do desporto universitário no país. Com mais de 100 anos, 1.117 Instituições de Ensino Superior (IES) associadas, divididas em três divisões, e promove competições de alto nível, que são transmitidas mundialmente, fazendo dos Estados Unidos da América (EUA) uma referência no Esporte Universitário. Ainda nos EUA a United States International University Sports Federation (U.S. IUSF) é responsável pela representação internacional dos EUA no desporto universitário e, assim como a CBDU, está filiada à International University Sports Federation (FISU). A particularidade do Esporte Universitário de estar ligado ao esporte educacional e profissional pode ser percebida nos EUA na National Basketball Association - NBA, na qual 83.2% dos jogadores chegaram à liga profissional de basquete por meio das competições universitárias da NCAA. No Brasil, 53% dos atletas do Brasil que estavam nas Olimpíadas Rio 2016 passaram pelas competições da CBDU. Essa realidade representa um avanço nas novas tendências mundiais do esporte, que é a aproximação com o mundo dos negócios. Diante da necessidade de sistematização do conteúdo da gestão do desporto universitário, entender a atual realidade brasileira, as características do campo esportivo e as boas práticas de organizações de sucesso pelo mundo, como nos Estados Unidos, podem ser determinantes para a evolução e possíveis adaptações no Esporte Universitário nacional. Assim, este estudo se propõe a investigar e comparar três das dimensões organizacionais apresentadas por Galbraith (2011): (a) estrutura, que é o organograma e divisão do trabalho; (b) processos, que são as ferramentas utilizadas e comunicação; e (c) a estratégia, que é a definição de propósito, metas, visão, missão e valores da instituição, dos modelos de Gestão do Esporte Universitário no Brasil e nos Estados Unidos. De acordo com pesquisa documental e por questionários foi encontrado que a CBDU não apresenta organograma formalizado, depende de recursos públicos do Governo Federal por meio da Lei Agnelo Piva, não se baseia em um modelo de gestão estratégica e, desta forma, definir a estrutura organizacional, um propósito e traçar um planejamento estratégico podem potencializar o crescimento e desenvolvimento da CBDU. Em contrapartida, as organizações do Esporte Universitário americano baseiam-se em uma gestão estratégica para conduzir seus recursos, estrutura, ações, resultados e produtos. A origem dos recursos destinados às organizações norte-americanas é de incentivo privado e, principalmente, dos direitos de transmissão das competições de alto nível, o que garante autonomia e necessidade constante de resultados esportivos e financeiros para a continuidade de aportes permanentes. Além disso, a NCAA apresenta uma estrutura bem definida, contando com a participação das universidades e estudantes para regulamentar o esporte universitário nacionalmente. Portanto, o modelo dos EUA apresenta-se como mais competitivo mercadologicamente e tem garantido, também, resultados esportivos mais expressivos que o desporto universitário no Brasil. Possivelmente é resultado de uma gestão estratégica para conduzir os recursos, a estrutura organizacional, as ações, os resultados e os seus produtos, e ainda pode ser um fator importante na identificação das empresas patrocinadoras com as organizações. Uma sugestão para a CBDU seria a elaboração de um planejamento estratégico realizado por uma empresa especializada, para maior sucesso na captação de patrocinadores e identificação com os colaboradores.

**Palavras-chaves:** Esporte Universitário. Gestão Esportiva. CBDU. NCAA. U.S. IUSF.

<sup>1</sup> Mestranda em Gestão Esportiva na Universidade de São Francisco - USFCA. Endereço: Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte. E-mail: luisaxavier95@gmail.com

<sup>2</sup> Professor Doutor, na Universidade de Brasília. E-mail: pha@gesporte.net

<sup>3</sup> Doutorando em Educação Física na Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília. E-mail: alexandre@gesporte.net

<sup>4</sup> Graduando em Educação Física na Faculdade de Educação Física, Universidade de Brasília. E-mail: pedropsr95@hotmail.com

### **Abstract**

*The Intercollegiate athletics in Brazil has passed through different phases, beginning with competition between colleges from universities of the same state. Nowadays, is composed from University Sports States Federations (FUEs) and the University Sports Brazilian Confederation (CBDU), which counts with public investment to organize high level competitions. In the United States of America, the National Collegiate Athletics Association (NCAA) is the main association responsible for the Intercollegiate Sports competitions in the country. They were created more than 100 years ago, and now have 1.117 Colleges and Universities affiliated divides in three divisions. Moreover, they organize high level competitions with broadcasting through all over the world, that make USA a reference in organizing intercollegiate athletics. Besides the NCAA, the United States has an institution responsible to represent the country in international intercollegiate sports competitions, the United States International Sports Federation (U.S IUSF), and just like CBDU is federated to the International University Sports Federation (FISU). The intercollegiate athletics have a particular connection with the professional sports. In the USA we can recognize this phenomenon at the National Basketball Association - NBA, which 83.2% of their players got to the league via NCAA schools. In Brazil 53% of the Team Brazil, who were in Rio 2016 Olympic Games, played in CBDU competitions. All of that represents an advance towards new world trends in sports, which is the approximation of sports and business. Therefore, is necessary a systemized management in intercollegiate athletics to understand the actual Brazilian situation, the characteristics about the sports field, and positive cases of intercollegiate athletics organizations around the world. Like there is in the United States of America, that could bring new solutions and adaptation to the Brazilian intercollegiate sports model. Thus, this research has the purpose to investigate and compare three of the organizational dimensions presented by Galbraith (2011): (a) Structure, that is the organization chart and the division of labor; (b) Process, that involve management tools and the communication system; and (c) Strategy, that is the definition of the main purpose, goals, mission, vision and values of the enterprise, of each management model of intercollegiate sports organizations in Brazil and in the USA. According to the documental research and to the questionnaire answers it was found that CBDU does not has an official organization chart, it depends of public funding, like the Agnelo Piva Law, and does not use a strategic management model. Then, define the organization structure, and a strategic planning could potentialize the organization development. In contrast, the NCAA and the U.S IUSF use a strategic management to manager their resources, structure, actions, results and products. Their financials resources come from privet investments, mainly from the transmissions and broadcasting rights of the matches and competitions. The privet financial resources guarantee autonomy in order to ensure the stability of your permanent results. Moreover, the NCAA presents a well-defined structure counting with the universities and students participating during the process to build rules and conduce the intercollegiate athletics in the country. Thus, North American model is presented as more competitive and has guaranteed more expressive results in intercollegiate athletics than the Brazilian intercollegiate sports management model. All of that probably are resulted of a strategic management and planning, which is an important identification factor used by sponsors to select where they are going to invest their money. As suggestions, the CBDU must start building a strategic plan with a specialized company, focusing in build an identity with stakeholders and sponsors.*

**Keywords:** *Intercollegiate athletics. Sports Management. CBDU. NCAA. U.S. IUSF.*

## 1 Introdução

Assim como o Esporte Profissional, o Esporte Universitário, com as suas competições regionais e nacionais, é um fator de desenvolvimento sociocultural, movimentando a indústria de material esportivo, o comércio, a realização de eventos, o turismo, a promoção comercial nas empresas locais prestadoras de serviços (Gomes, 2014). Assim, deve então ser exigida uma gestão qualificada e profissional por parte das instituições que assumem o papel de gerenciá-lo.

No Brasil, o Esporte Universitário passou por diversas fases, iniciando no final do século XIX com competições de estudantes do ensino superior entre os cursos do mesmo estado (Starepravo et al., 2010). Hoje, é composto principalmente pelas Federações Universitárias Estaduais (FUE) e a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU), que contam com incentivo financeiro do Governo Federal, por meio da Lei n., 10.264 de 2001 (Lei Agnelo Piva), para organização de competições de Esporte Universitário voltadas para o rendimento, que são oferecidas aos atletas e às Instituições de Ensino Superior (IES). Além da CBDU, existem outras Associações e Ligas, como a Liga Universitária Paulista, que realizam competições entre Atléticas de cursos, com o propósito de fomentar a participação e interação entre os estudantes, que não serão abordadas neste artigo.

Nos Estados Unidos, a National Collegiate Athletics Association (NCAA) é a principal instituição representante do desporto universitário no país. Com mais de 100 anos, supera 1.250 Instituições de Ensino Superior (IES) associadas, divididas em três divisões, e promove competições de alto nível, que são transmitidas mundialmente, fazendo dos Estados Unidos da América (EUA) referência no Esporte Universitário (Peach, 2007). Ainda nos EUA a United States for the International University Sports Federation (U.S. IUSF) é responsável pela representação internacional dos EUA no desporto universitário e, assim como a CBDU, está filiada à International University Sports Federation (FISU).

A uma particularidade do Esporte Universitário de estar ligado ao esporte educacional e profissional. Nos Estados Unidos essa relação pode ser percebida na National Basketball Association – NBA, na qual 83.2% dos jogadores chegaram à liga profissional de basquete por meio das competições universitárias da NCAA (NCAA, 2018). No Brasil, quando os fazem clubes de alto rendimento, fazem parcerias com as universidades para aumentar o número de competições e entregar a oportunidade de uma formação além da carreira de atleta, abrem portas para o incentivo privado na forma de patrocínio para as universidades, atletas e para a própria CBDU. Além disso, 53% dos atletas do Brasil que estavam nas Olimpíadas Rio 2016 passaram pelas competições da CBDU (CBDU, 2018). Essa realidade representa um avanço no relacionamento entre a esfera pública e privada e ainda vai ao encontro com as novas tendências mundiais do esporte, que é a aproximação com o mundo dos negócios (Starepravo, Reis, Mezzadri, & Marchi, 2010).

Grande parte dos estudos que comparam modelos de Gestão do Esporte está voltado ao alto rendimento, como o de Green e Oakley (2001), comparando modelos de Gestão do Esporte de países considerados potências esportivas, e o de Digel (2002), que comparou as estruturas esportivas dos países com resultados esportivos expressivos. No entanto, estudos voltados para a realidade do Esporte Universitário ainda são escassos na literatura. Portanto, conhecer a fundo o modelo vigente de Gestão do Esporte universitário brasileiro e comparar com o modelo de gestão de um país com maior representatividade no esporte universitário como um todo é um exercício que pode contribuir para a elaboração e implementação de novas propostas para desenvolver o desporto universitário no nosso país.

Diante deste cenário, este estudo investigou as semelhanças e diferenças entre os modelos de gestão do Esporte Universitário no Brasil e nos Estados Unidos. O objetivo geral foi

o de comparar o modelo de gestão das principais organizações representantes do esporte universitário nos dois países, CBDU no Brasil, NCAA e U.S IUSF nos Estados Unidos. Os objetivos específicos foram descrever a estrutura, processos e a presença ou não de gestão estratégica do esporte universitário nos dois países.

## 2 Revisão de Literatura

A regata de remo entre as Universidades de Oxford e Cambridge, na Inglaterra, em 1829 foi a primeira competição universitária de nível internacional reconhecida pela FISU (Toledo, 2006). Após essa e outras competições, foram criadas várias associações de Esportes Universitários, como a dos EUA, em 1905 e, logo após, algumas europeias como a da Hungria, Alemanha e Suécia. Já em 1919, foi criada a Confederação Internacional dos Estudantes, que realizou, em 1923, na França, a primeira edição dos Jogos Mundiais Universitários (Toledo, 2006).

A Federação Internacional do Esporte Universitário – FISU foi fundada em 1949 e desde então é considerada a instituição máxima do desporto universitário mundial, sendo a encarregada por organizar a Universiade de inverno e a Universiade de verão. Vale ressaltar que, a Universiade de Verão é uma competição de relevância e possui a segunda maior mídia televisiva do esporte, superada apenas pelos Jogos Olímpicos (Toledo, 2006, p. 41).

As primeiras manifestações do Esporte Universitário no Brasil se deram no final do século XIX com as competições realizadas no College Mackenzie, no estado de São Paulo, entre estudantes do mesmo estado (Starepravo et al., 2010). Durante o governo de Getúlio Vargas inicia-se a segunda fase do Esporte Universitário no Brasil, na qual o Estado era o controlador do Esporte Universitário e centralizador das principais ações (Gomes, 2014). Nesta época, foi criada a primeira entidade acadêmica esportiva universitária, a Confederação Universitária Brasileira de Esportes (CUBE). Contudo em 15 de setembro de 1941, mediante o Decreto de Lei nº 3.617, criou-se a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU), que substituiu a CUBE.

De acordo com o Estatuto atualizado da CBDU (CBDU, 2014), esta instituição é uma pessoa jurídica de direito privado e tem forma de associação de fins não econômicos (*i. e.* sem fins lucrativos), sendo constituída por entidades filiadas de administração estadual do esporte universitário, as FUEs. A CBDU tem por principal finalidade planejar organizar, coordenar, dirigir e controlar, em todo o país, a prática do esporte e do paradesporto universitário, em consonância com o sistema do esporte em todas as suas manifestações. Para isso, são 27 FUE filiadas que promovem anualmente os campeonatos estaduais universitários, e ainda garantem a participação das universidades e instituições de ensino superior (IES), do seu estado, nas competições nacionais do calendário CBDU. Desde inscrições em competições a convocações para eventos internacionais, o contato com as universidades e com os atletas é realizado por meio das FUEs.

Ao todo, são mais de 80 mil estudantes participando das competições universitárias estaduais e nacionais e, em relação ao número de estudantes matriculados em IES no ano de 2016, divulgado pelo Censo da Educação Superior os atletas representam 1% (INEP, 2017). Esses estudantes competem por 618 IES (68% privadas e 32% públicas) cadastradas no sistema da CBDU, das quais apenas 328 IES participam regularmente das competições nacionais (CBDU, 2018).

Já no EUA, o esporte universitário iniciou-se com a popularização de atividades esportivas organizadas pelos próprios estudantes nos *campi* das universidades que, eventualmente, passaram a organizar competições entre diferentes universidades e faculdades, sendo que a primeira competição oficial aconteceu em 1852, entre as Universidades de Yale e Harvard.

Ressalte-se que, mesmo sendo oficial, esta também foi organizada pelos próprios estudantes (Lewis, 1970).

Atualmente, o Esporte Universitário dos EUA é sancionado por organizações esportivas universitárias, dentre elas a NCAA, a National Association of Intercollegiate Athletics (NAIA), fundada em 1940 e que hoje tem 255 universidades filiadas, incluindo universidades canadenses, e a National Junior College Athletic Association (NJCAA), fundada em 1938, que conta atualmente com 436 universidades filiadas; as competições são realizadas em conferências regionais entre as universidades filiadas. Também atua a U.S. IUSF, que tem objetivos voltados para o âmbito internacional, proporcionando experiências internacionais aos seus atletas. Para isso, a U.S. IUSF conta com o corpo diretor composto por representantes das Associações Universitárias que promovem o Esporte Universitário a nível nacional, a NCAA, NAIA e NJCAA (U.S.IUSF, 2018).

A principal representante no cenário norte-americano é a NCAA, uma associação de direito privado sem fins lucrativos, dedicada a proteger e proporcionar sucesso, aos alunos-atletas, seja no campo de jogo, no ambiente acadêmico e na vida (NCAA, 2016). Esta associação tem como valores a transparência, colaboração, comunicação, liderança e inclusão. Cerca de 1.121 IES, 90 representantes de conferências e 39 organizações esportivas afiliadas fazem parte da NCAA (Burnsed, Hendrickson, Hosick, Johnson, & Stark, 2018).

Mais de 460 mil alunos-atletas fazem parte de 19 mil times que enviam todo ano mais de 54 mil participantes para competir nos 100 campeonatos da NCAA, que contemplam 24 modalidades divididas em 3 divisões (Burnsed et al., 2018). Em 1973, foram criadas as divisões entre as universidades para estimular a competitividade, gerar oportunidade e estabelecer uma filosofia e perfil de cada divisão (Burnsed et al., 2018).

A primeira divisão conta com 32% das universidades filiadas, tem um perfil de maior competitividade e é a mais popular, ou seja, a que gera mais recursos para a organização e é a que mais entrega bolsas escolares e benefícios para os atletas. Já a segunda divisão conta com aproximadamente 27% das universidades da NCAA. Aqui o perfil de universidade encontrado é aquele que busca dar aos atletas a oportunidade de competirem em alto nível sem perder a participação nas atividades acadêmicas, buscando um equilíbrio entre a vida de aluno e atleta. Por fim, surge a Terceira Divisão, maior divisão da NCAA, com 39% das universidades. Preocupam-se em desenvolver o potencial de liderança e o sucesso dos alunos atletas. As universidades não são obrigadas a conceder bolsas de estudos por conta do esporte, porém, 75% dos atletas recebem benefícios. É, também, a divisão que mais forma seus alunos atletas, 87% deles (NCAA, 2016).

Para participar de cada divisão, as universidades, times e atletas precisam cumprir legislação própria, que inclui critérios de elegibilidade como rendimento acadêmico, benefícios para os atletas e oportunidades acadêmicas, estabelecidos pelas universidades que compõem a divisão. (Burnsed et al., 2018).

Os recursos financeiros da NCAA são provenientes, principalmente, da venda dos direitos de imagem da transmissão das competições, da venda de produtos e ingressos para os jogos e inscrições das competições (LLP, D. & T, 2017). De todos os 90 campeonatos da NCAA, apenas 5 são autossustentáveis. São eles: as competições da primeira divisão de Basquete masculino, Hockey no Gelo, Lacrosse, Luta Olímpica e Baseball. De acordo com a NCAA (2016), as outras 85 competições são financiadas pelos recursos arrecadados pelos direitos de transmissão e produtos dos campeonatos autossustentáveis.

Uma vez que conhecemos os cenários de Esporte Universitário no Brasil e nos EUA, é preciso um maior aprofundamento nas instituições que os representam, pois além do ambiente, as dimensões organizacionais podem afetar o desempenho da organização (Mintzberg, 2003; Siqueira, 2014). Segundo Galbraith (2011), as organizações são o resultado

da interação entre a sua estrutura, representadas pela divisão do trabalho, normas, centralização e descentralização do poder, dos processos, definidos pelos procedimentos, tarefas e comunicação, e também pelas estratégias, definição de metas, público-alvo, planejamento, controle de dados e resultados. E mais, são compostas por pessoas com treinamentos, motivação, cultura e valores da empresa, comunicação entre os funcionários e o sistema de recompensas.

### 3 Método

Estudo de caráter qualitativo exploratório e descritivo, com coleta de dados por meio levantamento documental e bibliográfico (Vergara, 2016). Como instrumento complementar, foi aplicado um questionário a fim de esclarecer informações que não foram encontradas nas buscas bibliográficas e documentais, realizadas em bases de dados, meios de comunicação, e divulgação oficial das organizações estudadas. Considerando que, para cada processo ou situação, deve-se utilizar diferentes métodos com referências em diversos modelos de gestão, para delimitar o estudo foi escolhido investigar três das dimensões organizacionais apresentadas por Galbraith (2011): (a) estrutura, que é o organograma e divisão do trabalho; (b) processos, que são as ferramentas utilizadas e comunicação; e (c) a estratégia, que é a definição de propósito, metas, visão, missão e valores da instituição.

#### 3.1 Amostra

Foram estudados os modelos de gestão das organizações responsáveis pelo Esporte Universitário de maior destaque no Brasil, representado pela CBDU e, nos Estados Unidos, pela NCAA e a U.S. IUSF.

#### 3.2 Instrumentos/Procedimentos

Foi consultada a documentação oficial do Esporte Universitário das instituições e material bibliográfico sobre gestão do Esporte Universitário no Brasil e nos EUA nas bases de dados de Periódicos Capes, Scielo, Academic Search Complete, Regional Business News e Business Source Premier. As palavras-chaves utilizadas nas buscas foram: Esporte Universitário, Modelos de Gestão, NCAA, CBDU, Gestão, Administração Esportiva, Gestão Estratégica, Brasil, Estados Unidos. As palavras-chave foram utilizadas em Português e Inglês. Por fim, também foram feitas pesquisas nas páginas oficiais das organizações incluídas no estudo (<http://cbdu.org.br/>, <http://ncaa.org/>, <http://ncaa.com/>, <http://www.ncaapublications.com>, <http://usiusf.org/>).

Além disso, como instrumento complementar de coleta de dados foi aplicado um questionário, apenas para a CBDU e U.S. IUSF, já que informações sobre estrutura, organograma, origem de recursos e aspectos de uma gestão estratégica não foram encontradas nos documentos oficiais. No caso da NCAA, o e-mail foi respondido informando que todas as informações necessárias seriam encontradas nas páginas oficiais da organização.

O questionário continha 17 questões (13 itens de múltipla escolha e 4 questões abertas), referentes a alguns aspectos indicados por Galbraith (2011) como importantes para descrever estrutura, processos e estratégias de uma organização, descritos nos resultados. Foi aplicado utilizando a plataforma on-line *Google Forms* e enviado por e-mail, diretamente para os representantes oficiais da CBDU e da U.S. IUSF.

### 3.3 Análise de dados

Primeiro foram analisados os documentos oficiais das instituições e pesquisas científicas já realizadas contendo informações sobre os temas, que definisse as características da gestão de cada uma das organizações e da estrutura do esporte universitário em cada um dos países. Depois esses dados foram cruzados com as respostas obtidas nos questionários, no caso da CBDU e U.S IUSF. Por fim, esse perfil de gestão foi alinhado com base no estudo de Ferreira, Cardoso, Corrêa e França (2011), a fim de comparar as estruturas das organizações de cada país.

## 4 Resultados

Na pesquisa bibliográfica e documental, quando existentes, foram encontrados os estatutos, organogramas, regulamentos de competições, relatórios estatísticos, balanços financeiros, mapas estratégicos, reportagens, entre outros, que foram complementados por informações obtidas pelos questionários respondidos pelos representantes oficiais.

A Tabela 1 apresenta dados referentes a origem e finalidade de recursos, além de organograma, áreas de trabalhos e número de funcionários que possuem as organizações universitárias no Brasil e Estados Unidos, dados importantes para se conhecer a estrutura dessas entidades esportivas.

**TABELA 1**

Dados e respostas do questionário sobre estrutura.

Item	CBDU	U.S. IUSF	NCAA
Origem dos recursos financeiros	Patrocínio privado, inscrições nos eventos, Governo Federal e programas subsidiados pelo governo.	Patrocínio privado, inscrições nos eventos e doações.	Patrocínio privado, inscrições em eventos, vendas de ingresso, direitos de marketing e televisivos.
Finalidade dos recursos financeiros	Organização de eventos, funcionários, marketing, atividades internas e manutenção da sede.	Atividades internas, manutenção da sede, viagens e competições internacionais.	Organização de eventos, funcionários, marketing, apoio às IES, manutenção da sede, bolsas de estudo, programas de assistência a estudantes e atividades internas da empresa.
Organograma oficial e funcional	Não	Não	Sim
Organograma disponível às mídias sociais	Não se aplica	Não se aplica	Sim
Áreas de trabalho	Administrativo, Financeiro, Departamento Técnico, Marketing, T.I, Eventos, Médico e Imprensa.	Conta com trabalho voluntário para realizar todo o processo administrativo.	Administrativo, Financeiro, Gestão de pessoas, Comunicação e Marketing, T.I, Departamento Médico, Política e Governança, Competições e Comitês, Educação e Comunidade, Centro de Elegibilidade, Divisões, Operações e Voluntariado.
Número de funcionários	20-40	0-20	400-500

Fonte: CBDU 2016, U.S IUSF 2016, NCAA, 2016.

Em relação aos processos, buscou-se entender se existe algum embasamento para a gestão e ferramentas utilizadas em cada organização, conforme mostra a Tabela 2. Nesta, investigou-se, ainda, se as informações estão disponíveis para os clientes e demais partes interessadas, de forma transparente.

**TABELA 2**

Dados e respostas do questionário sobre Processos.

Item	CBDU	U.S. IUSF	NCAA
Modelo de Gestão	Sim, modelo do Comitê Olímpico Brasileiro (COB)	Não	Estratégica
Ferramentas de Gestão	Pesquisa de satisfação, controle de resultados, gerenciamento de redes sociais.	Uma empresa contratada utiliza ferramentas.	Planejamento estratégico, controle de resultados.
Divulgação de resultados e processos transparentes no site	Sim	Não	Sim

Fonte: CBDU 2016, U.S IUSF 2016, NCAA, 2016.

Para identificar a presença de uma gestão estratégica, os itens pesquisados e aplicados no questionário referiram-se ao público-alvo, missão, visão e valores (MVV) e planejamento estratégico, conforme mostra a Tabela 3.

**TABELA 3**

Dados e respostas do questionário sobre Estratégia.

Item	CBDU	U.S. IUSF	NCAA
Público-alvo	Atletas Universitários e FUES.	Alunos atletas, Universidades e Federações Esportivas.	Atletas Universitários, Universidades e Departamento de Esporte das Universidades.
Planejamento Estratégico	Não	Sim	Sim
Missão, Visão e Valores	Sim	Sim	Sim
Principais parceiros	Governo Federal Brasileiro, Banco Itaú, Onza e COB.	NCAA, NAIA, NCJACDA e outras associações esportivas universitárias.	Turn Sports, CBS Sports, Capital Onde, Coca Cola, Allstate, Amaznonecho, Bling, Buffalo Wild Wings, Buick, Enterprise, Infiniti Lowe's, LG, Nabisco, Northwestern Mutual, Reese's, Unilever.

Fonte: CBDU 2016, U.S IUSF 2016, NCAA, 2016.

De acordo com as respostas do questionário respondido pelo Presidente da Confederação Brasileira do Desporto Universitário, a organização atualmente não tem planejamento nem mapa estratégico. Porém, apresenta Missão, Visão e Valores, que não estão divulgados nas mídias da CBDU, quais sejam:

- a) A missão da CBDU é fomentar e desenvolver, em todo o território nacional, o desporto universitário e representar o Brasil perante a comunidade esportiva internacional universitária;
- b) A visão da CBDU é colaborar com a formação de alunos-atletas, por meio do desenvolvimento de eventos, atividades esportivas e acadêmicas em nosso país.” Criando “nossas estrelas de hoje, nossos líderes amanhã;
- c) Os valores que guiam a CBDU são integridade, liderança, formação educacional,

formação esportiva, trabalho em equipe, lealdade, juventude, saúde e inovação.

Ferreira, Cardoso, Corrêa e França (2011) evidenciam que o tipo da organização, a proveniência dos recursos financeiros e estrutura, são itens que compõem características básicas das organizações e fundamentais para sintetizar os aspectos da gestão. Na Tabela 4 são apresentadas as características de cada uma das organizações estudadas com relação a esses aspectos.

**TABELA 4**

Características básicas das organizações do Esporte Universitário.

Características básicas	CBDU	U.S. IUSF	NCAA
Tipo da Organização	Associação privada sem fins lucrativos	Associação privada sem fins lucrativos	Associação privada sem fins lucrativos
Recurso Financeiro	Governamental	Privado	Privado
Estrutura	Parcialmente definida	Não definida	Bem definida
Autoridade	Centralizada	Centralizada	Descentralizada
Comunicação	Não definida	Informal	Vertical
Gestão	Não definida	Estratégica	Estratégica

Fonte: CBDU 2016, U.S IUSF 2016, NCAA, 2016.

## 5 Discussão

### 5.1 Estrutura

A estrutura do Esporte Universitário do Brasil e dos EUA são garantidas por entidades que guardam muitas diferenças, e algumas semelhanças. Quanto ao tipo, as organizações são semelhantes, associações privadas sem fins lucrativos, e ambas se baseiam na governança corporativa para o seu sistema de controle e monitoramento, sendo que, no Brasil, os sócios são representados pelas FUE, enquanto que, nos EUA, são as IES.

A CBDU, mesmo sendo uma empresa privada sem fins lucrativos, tem a maioria dos recursos advindos do Governo Federal, pela Lei Agnelo Piva (Lei 10.264/2001), utilizado para a organização dos Jogos Universitários Brasileiros – JUBS, principal evento universitário do país, manutenção do quadro de funcionários, da sede e outras atividades internas da empresa, e outros de projetos apoiados pelo Ministério do Esporte, como a Lei do Incentivo ao Esporte (Lei n. 11.438/2006), que incentivou a Liga do Desporto Universitário, uma das competições da CBDU. Desta forma, a utilização do dinheiro é controlada pela legislação vigente, o que limita alguns investimentos e processos fundamentais para o desenvolvimento da empresa, como divulgação em mídias pagas. Por outro lado, nos EUA, mesmo a NCAA também sendo uma associação privada sem fins lucrativos, o recurso é obtido de forma privada e não de origem governamental, o que dá certa liberdade para o investimento de marketing e promoção da empresa e, conseqüentemente, dos seus patrocinadores e IES filiadas.

Desta forma, sugere-se que, recursos privados sem participação governamental, possam ser a saída para o investimento na gestão da CBDU, uma vez que estes contribuiriam para a entrega de melhores eventos aos atletas e universidades brasileiras e a promoção do desporto universitário no país. Como captar e utilizar da melhor forma esses recursos é uma questão que está relacionada com os processos da empresa, alinhados com sua estratégia.

A estrutura da CBDU não está definida, o que dificulta a compreensão e a formalização de processos, autoridade, comunicação e participação dos colaboradores e

*stakeholders*, uma vez que, uma estrutura organizacional que não esteja bem definida e clara para os funcionários e clientes, pode ocasionar problemas no subsistema de autoridade, das atividades a serem executadas e na comunicação. Ainda, nesses ambientes, em que não está clara a participação dos colaboradores no processo decisório, a autoridade tende a ser centralizada (Vasconcellos & Hemsley, 2002). No entanto, chama atenção que, mesmo sem um organograma, as áreas de trabalho estão definidas, o que possibilita que a organização consiga realizar suas atividades meio e fim.

A definição das áreas de trabalho deve ser a mais adequada à estratégia da organização, desde o desenho da estrutura até as atividades-chave e os recursos estruturais (Almeida, Machado, & Giraldi, 2006). Neste quesito, a CBDU adaptou-se e alinhou o número de funcionários e departamentos da empresa a fim de atender as demandas de processos internos, com foco na atividade-fim. Desta forma, o departamento financeiro é a área com o maior número de funcionários, e as pessoas são responsáveis pelos projetos e prestação de contas para o Governo, acumulando maior volume de trabalho durante o ano, de acordo com as informações respondidas no questionário.

Mesmo sabendo que práticas que transcendem o controle da área específica de recursos humanos, como comunicação, desenho do trabalho, cultura e liderança, causam impacto nas pessoas e moldam suas competências, cognições e atitudes, além de, ocasionalmente, poderem gerar melhores resultados (Wright, Dunford, & Snell, 2001) e que, parte do sucesso das mudanças que os gestores precisam buscar em suas organizações, depende da adoção de políticas de gestão de pessoas (Ferreira, Cardoso, Corrêa, & França, 2011), chama atenção que, nas áreas de trabalho da CBDU não exista uma diretoria de gestão de pessoas.

Já nos EUA a estrutura da U.S. IUSF é formada basicamente por voluntários, sendo poucos os funcionários. Assim como a CBDU, eles não apresentam um organograma funcional e oficial, o que se infere uma comunicação mais informal e decisões centralizadas nas lideranças da organização. As atividades da empresa são mais simples, sendo que uma empresa contratada é quem realiza os processos administrativos internos. Além disso, a U.S. IUSF conta ainda com as associações para a Gestão do Esporte Universitário dentro do país.

A NCAA, é a maior organização em número de funcionários e estrutura. Baseia-se em uma estrutura organizacional definida, com autoridade descentralizada, por conta da autonomia e representatividade das lideranças de cada comitê e divisão. O organograma fica disponível no site da associação e é verticalizado, de acordo com a proposta de governança corporativa que, colocando as regulamentações do Esporte Universitário, são construídas pelas universidades filiadas que representam os sócios, como base de tudo. No topo da hierarquia está o presidente da NCAA, um conselho executivo com 60 membros e a associação dos 12 comitês (Peach, 2007).

Importante destacar que os estudantes estão inseridos dentro do organograma da NCAA. Na Divisão III eles podem fazer parte do conselho administrativo e em todas as divisões. Nas IES existe um comitê consultivo dos estudantes atletas, esse comitê tem a função de dar-lhes voz sobre a estrutura da NCAA de tal forma que é proporcionado um espaço para os estudantes proporem legislações da associação, estimular a participação ativa dos estudantes atletas no processo administrativo do Esporte Universitário, e contribuir na imagem positiva dos atletas universitários (Burnsed et al., 2018).

Das áreas de trabalho destacam-se a de Gestão de Pessoas, Educação e Comunidade, Centro de Elegibilidade, Voluntariado e das Divisões. Destas, a Educação e Comunidade, Centro de Elegibilidade e Divisões dialogam com a realidade do esporte universitário e com um dos objetivos da instituição, que é propor um sistema que favoreça o equilíbrio entre a vida acadêmica e a vida atlética.

Mesmo com uma comunicação vertical em cada setor, pois apresentam cargos e hierarquia bem definidos no seu organograma, existe uma maior participação das universidades, alunos atletas e representantes de cada divisão no processo decisório e de solução de problemas. Outra possibilidade é a dos estudantes poderem fazer parte de conselho administrativo e do comitê consultivo dos estudantes atletas. Desta forma, os alunos atletas têm participação ativa no processo administrativo (Burnsed et al., 2018).

A NCAA divulga na sua página oficial na internet os colaboradores e suas atividades, vagas disponíveis de trabalho e os programas de formação e pós-graduação para os atletas estudantes. Dos funcionários da sede da NCAA, apenas 8% dos contratados fizeram parte do programa de pós-graduação, e 36% foram atletas universitários que participaram de uma das três Divisões da NCAA.

Segundo Comeaux (2013), é necessário que os líderes do Esporte Universitário promovam a cultura colaborativa, em que novas ideias surjam para ajudar a desenvolver o aprendizado e o desenvolvimento pessoal dos estudantes atletas, e que as boas ideias se desenvolvam encorajadas e implantadas com sucesso. Esse processo mais colaborativo, adotado nos Estados Unidos, estimula lideranças, iniciativas, espírito de corpo e entendimento do papel de todos esses atores no sistema do Esporte Universitário.

## 5.2 Processos

Na CBDU, para a análise de processos, já que a Organização não utiliza o mapeamento de processos, que estabelece e registra todos os processos que fazem parte das atividades da empresa, é preciso uma investigação mais específica. Para a compreensão de forma geral é possível recolher insumos por meio da referência de gestão que a organização tem como modelo. Neste quesito, a CBDU citou como referência o sistema de gestão do Comitê Olímpico Brasileiro – COB.

O modelo de gestão do COB tem como eixos fundamentais a integração dos setores e a busca por eficiência e transparência. Os processos e ações devem estar alinhados com o documento que define o sistema da organização, a lista de atribuições, organograma e estabelece o funcionamento de cada área. Utilizam, também, uma estrutura verticalizada de governança e se baseia em uma gestão estratégica, com objetivos e metas a cumprir (COB, 2016).

A partir disso, entende-se que a Confederação Brasileira do Desporto Universitário precisa de planos de ação para mapear seus processos, oficializar seu organograma, fazer uma análise de suas forças e fraquezas para se alinhar aos modelos de gestão estratégica e governança corporativa que se propuseram a seguir. Essas medidas devem estar diretamente relacionadas com o propósito da empresa e sua gestão estratégica.

Segundo Galbraith (2011), transparência também é uma dimensão de processos. Desta forma, podemos apontar que, quanto maior a quantidade de processos, estrutura, dados documentados, formalizados e divulgados, mais os processos serão transparentes para os colaboradores, público-alvo e *stakeholders*, atendendo um dos Princípios da Governança Corporativa.

No quesito transparência, a Confederação Brasileira do Desporto Universitário apresenta uma sessão no site institucional denominado documentos, destinado à divulgação de documentos da instituição. Lá estão disponíveis as atas da Assembléia Gerais, encontro que reúne os presidentes das Federações Estaduais e um estudante representante dos atletas universitários, prestações de contas, boletins das competições, relatórios estatísticos anuais, entre outros. Porém, não existem documentos disponíveis sobre o sistema de gestão da mesma e nem sobre a estrutura do esporte universitário brasileiro.

Nos Estados Unidos encontramos duas realidades contrastantes entre as organizações representantes. A U.S IUSF não apresenta estrutura e processos sistematizados por conta do

baixo número de funcionários e colaboradores, e encontraram uma forma de simplificar os processos. Para isso, de acordo com as respostas do questionário, eles contratam uma empresa de administração responsável pelo trabalho administrativo. Porém, os colaboradores têm papel fundamental no processo de decisão no que diz respeito às discussões da representação dos Estados Unidos da América nas competições internacionais do Desporto Universitário. Esse processo conta com a estrutura do corpo Diretor da U.S IUSF (U.S IUSF, 2016)

Sobre os processos da National Collegiate Athletic Association os insumos foram recolhidos das páginas oficiais da instituição. Os processos decisórios e de criação de normas e regras para a NCAA e para as conferências se inicia nas Instituições de Ensino Superior, e desde o início conta com a participação dos gestores dos departamentos esportivos, Diretores das universidades e dos estudantes universitários (NCAA, 2016). Esse processo mais colaborativo é exemplo de uma autoridade mais descentralizada, principalmente pelas próprias universidades, nas suas Divisões constroem suas regulamentações. Além de estimular lideranças e iniciativas, espírito de corpo e entendimento do papel de todos esses atores no sistema do esporte universitário. Características que atendem dois dos princípios básicos de organização, iniciativa e espírito de equipe, formulados por Fayol (1994).

Sobre as ferramentas utilizadas, pode-se observar a utilização de planejamento estratégico, na NCAA e nas três divisões e controle de resultados. Ficam disponíveis diversos relatórios estatísticos da gestão e das competições da Associação. A National Collegiate Athletic Association é bastante ativa do quesito transparência. Nos portais da internet são três sites, um com informações das conferências e eventos, outro com informações gerais institucionais e um terceiro com documentos, manuais, estatísticas e outras informações mais detalhadas do trabalho da Associação. Existe ainda uma área restrita para os gestores das universidades.

### 5.3 Estratégia

A CBDU não possui planejamento estratégico, dispõe apenas de Missão, Visão e Valores. Os aspectos da estratégia começam a ser desenvolvidos a partir da definição de público-alvo, que, para a CBDU, é representado pelos atletas universitários e as FUE, tornando todas as atividades externas destinadas a esse público.

A CBDU conta com o trabalho das FUE para entrar em contato com as IES e destas para entrar em contato com os atletas universitários, este é o caminho da comunicação entre a CBDU e os atletas. Isso deve ser respeitado de acordo com as normas do sistema federativo determinado pelo estatuto da organização.

O principal indicador de uma gestão estratégica é a utilização de um planejamento e mapa estratégico. O planejamento estratégico é um processo capaz de transformar um negócio e definir como alcançar os objetivos organizacionais da melhor maneira possível, enquanto o mapa tem função de traduzir a estratégia empresarial, indicando os caminhos que a organização deve seguir para alcançar os objetivos propostos (Rigby, 2009). Diante disso, fica evidente que a CBDU não realiza uma gestão estratégica. Isso pode explicar o motivo de seus principais parceiros refletirem o pouco ou nenhum entendimento da sociedade quanto ao propósito da Confederação, fazendo com que a iniciativa privada não invista diretamente, o que faz com que todos os recursos passem pelo crivo e influência governamental.

Já nos EUA, as organizações investem em gestão estratégica, tanto a NCAA, quanto a U.S. IUSF que contratam uma empresa responsável por esse processo, conseguindo traçar metas e planos de ações para cumprir seus objetivos, alinhar e integrar a estrutura e os processos com a sua estratégia (NCAA, 2016, U.S IUSF 2016). Com planejamento estratégico, propósito, Missão, Visão e Valores, essas empresas conseguem traçar metas e planos de ações para cumprir seus objetivos e, principalmente, alinhar e integrar a estrutura e

os processos com a sua estratégia.

Os aspectos estratégicos da NCAA são bastante divulgados. Desde o propósito da instituição como os planejamentos estratégicos da associação e de cada uma das três divisões. O público-alvo está definido como as universidades, seus departamentos atléticos e os atletas universitários. Para entregar os serviços para esse público, eles contam com a colaboração do mesmo para construir as diretrizes da NCAA e das conferências, como foi abordado em estrutura e processos. É possível observar também, que a missão e grande parte dos objetivos da organização são voltados para a experiência do estudante atleta e a interação dele com as universidades, já que são as universidades filiadas e os atletas que fazem a NCAA acontecer.

Os parceiros também revelam aspectos das estratégias da associação. Empresas de comunicação, transmissão televisiva, multinacionais e organizações que já possuem um histórico em apoiar o esporte como, por exemplo, a Coca-Cola, revelam que o propósito e seus objetivos vão de encontro com o propósito que a NCAA defende.

Além de transformar um negócio e definir como alcançar os objetivos organizacionais da melhor maneira possível, o planejamento estratégico torna-se um diferencial competitivo, pois, nos dias atuais, a similaridade de produtos e serviços estão fortemente presentes, fazendo com que somente as estratégias habituais de publicidade, propaganda, relações-públicas, *merchandising* e promoção de vendas para um público específico não sejam suficientes (Sanfelice, Fernandes, & Savegnago, 2005).

Conforme Johnston e Paulsen (2014) o fator mais importante no processo de decisão de um patrocinador é se a empresa a ser patrocinada possui objetivos e um propósito que se identificam com os da marca investidora, o que pode ser influenciado por um planejamento estratégico claro.

Assim, as empresas, além de se embasarem na Gestão Esportiva, precisam desenvolver um trabalho de projeção do futuro, ser capaz de reavaliar e regenerar as suas estratégias centrais e reinventar o seu setor (Prahalad & Hamel, 2005).

## 6 Limitações do Estudo

Não é possível isolar completamente as diferenças culturais e socioeconômicas para avaliar os reais resultados de uma gestão estratégica e as respostas ao questionário estão sujeitas a vieses, já que foram respondidas por líderes das organizações.

Além disso, o questionário não ter sido respondido pela NCAA, por eles terem alegado que todas as informações passíveis de divulgação estarem disponíveis nos portais da organização, limita uma comparação específica das respostas do questionário e o aprofundamento de como funciona a gestão estratégica nos processos operacionais da empresa.

Estudos mais aprofundados são necessários sobre a dinâmica organizacional da CBDU, também quanto a relação da CBDU com as FUES e IES, e no interesse da iniciativa privada e universidades em investirem no Esporte Universitário.

## 7 Conclusões e Recomendações

O Esporte Universitário brasileiro não se baseia em um modelo de gestão estratégica e, desta forma, definir a estrutura organizacional, um propósito e traçar um planejamento estratégico podem potencializar o crescimento e desenvolvimento da CBDU. Em contrapartida, as organizações do Esporte Universitário americano baseiam-se em uma gestão estratégica para conduzir seus recursos, estrutura, ações, resultados e produtos. A origem dos recursos destinados às organizações norte-americanas, que é privado, garante autonomia e

necessidade constante de resultados esportivos e financeiros para a continuidade de aportes permanentes, o que não acontece com a CBDU, essencialmente mantida com recursos públicos.

Assim, o modelo dos EUA apresenta-se como mais competitivo mercadologicamente e tem garantido, também, resultados esportivos em alto nível que o desporto universitário no Brasil. Possivelmente é resultado de uma gestão estratégica para conduzir os recursos, a estrutura organizacional, as ações, os resultados e os seus produtos, e ainda pode ser um fator importante na identificação das empresas patrocinadoras com as organizações.

Ainda é importante destacar que a CBDU está em processo de estruturação da organização, e que a definição das áreas de trabalho, as ferramentas de gestão que utilizam e a quantidade de eventos no calendário anual mostram que a Confederação tem autonomia para desenvolver a sua gestão. Uma sugestão inicial para a organização seria a elaboração de um planejamento estratégico realizado por instituição especializada e que atue desde as etapas básicas e abrangendo a implantação do processo.

Ainda são escassos os estudos na área de Gestão do Esporte Universitário no Brasil e a comparação com os modelos de outros países. Por isso, investigar também o relacionamento das IES com as organizações responsáveis pelo Esporte Universitário e as influências que uma gestão estruturada exerce nos resultados dessas organizações.

Para definir melhor como funciona a dinâmica organizacional da CBDU é necessário um estudo mais aprofundado e específico sobre todos os aspectos organizacionais da Confederação. Também como recomendação, propõe-se a formulação de um estudo de caso mais detalhado para entender como os funcionários se identificam com a empresa, se eles compreendem o propósito e se estão alinhados com as propostas da empresa. Este estudo também será relevante para a compreensão da influência do alinhamento do planejamento estratégico entre os colaboradores nos resultados obtidos, na imagem interna e externa da empresa.

## Referências

- Almeida, F. C. de, Machado, A. J. Neto, & Giraldi, J. de M. E. (2006). Estrutura e estratégia: Evolução de paradigmas. *Revista de Gestão USP*, 13(2), 15–26. <https://doi.org/10.5700/issn.2177-8736.rege.2006.36555>
- Burnsed, B., Hendrickson, B., Hosick, M. B., Johnson, G., & Stark, R. (2018). *How the NCAA works*. Retrieved from <http://www.ncaa.org/champion/how-ncaa-works>
- Confederação Brasileira do Desporto Universitário. (2014). Recuperado de [http://cbdu.org.br/downloads/estatuto\\_cbdu\\_2014.pdf](http://cbdu.org.br/downloads/estatuto_cbdu_2014.pdf)
- Confederação Brasileira do Desporto Universitário. (2018). *Novo formato do JUB contempla mais modalidades, qualifica competições de modalidades específicas e preenche o calendário do esporte universitário nacional*. Recuperado de <https://www.cbdu.org.br/2018-ano-novo-formato-do-jubs/>
- Comeaux, E. (2013). Rethinking Academic Reform and Encouraging Organizational Innovation: Implications for Stakeholder Management in College Sports. *Innovative Higher Education*, 38(4), 281–293. <https://doi.org/10.1007/s10755-012-9240-1>

- Decreto de Lei n. 3.617. (1941). *Estabelece as bases de organização dos desportos universitários*. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del3617.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del3617.htm)
- Digel, H. (2002). A comparison of competitive sport systems. *New Studies in Athletics*, 17(1), 37–49.
- Ferreira, V. C. P., Cardoso, A. S. R., Corrêa, C. J., & França, C. F. (2011). *Modelos de Gestão* (3a ed.). Rio de Janeiro: FGV.
- Galbraith, J. R. (2011). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure and process*. (J. R. Galbraith, Ed.) (New and Re). The Jossey-Bass business & management series.
- Gomes, A. B. (2014). *Políticas Públicas de Incentivo ao Esporte Universitário e de Alto Rendimento no Brasil: Reflexões e Comparações*. Universidad del Norte.
- Green, M., & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win: Uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20(4), 247–267. Retrieved from <https://doi.org/10.1080/02614360110103598>
- INEP. Censo da Educação Superior 2016. *Notas Estatísticas*. Disponível em: <[http://download.inep.gov.br/educacao\\_superior/censo\\_superior/documentos/2016/notas\\_sobre\\_o\\_censo\\_da\\_educacao\\_superior\\_2016.pdf](http://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2016/notas_sobre_o_censo_da_educacao_superior_2016.pdf)>. Acesso em: nov. 2018.
- Johnston, M. A., & Paulsen, N. (2014). Rules of engagement: A discrete choice analysis of sponsorship decision making. *Journal of Marketing Management*, 30(7–8), 634–663. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2013.838986>
- Lei n. 10.264. (2001). *Lei Agnelo Piva*. Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei no 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10264.htm)
- Lei n. 11.438. (2006). *Lei do Incentivo ao Esporte*. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Lei/L11438.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Lei/L11438.htm)
- Lewis, G. (1970). The Beginning of Organized Collegiate Sport. *American Quarterly*, 22(2), 222–229. <https://doi.org/10.2307/2711645>
- LLP, D. & T. (2017). *National Collegiate Athletic Association and Subsidiaries*. NCAA. Indianapolis, Indiana. Retrieved from [http://www.ncaa.org/sites/default/files/2016-17NCAAFin\\_FinancialStatement\\_20180129.pdf](http://www.ncaa.org/sites/default/files/2016-17NCAAFin_FinancialStatement_20180129.pdf)
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: Estruturas em cinco configurações* (2a ed.). São Paulo: Editora Atlas.
- Peach, J. (2007). College athletics, universities, and the NCAA. *The Social Science Journal*, 44(1), 11–22. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2006.12.002>

- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2005). *Competindo pelo futuro: Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã* (19a). Rio de Janeiro: Campus.
- Rigby, D. K. (2009). *Ferramentas de gestão: Um guia para executivos*. São Paulo: Bain & Company.
- Sanfelice, G. R., Fernandes, L. F. F., & Savegnago, R. M. (2005). A empresa como possível investidora no Esporte. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 2(2). <https://doi.org/10.25112/rgd.v2i2.815>
- Siqueira, M. M. M. (Ed.). (2014). *Novas medidas do comportamento organizacional: Ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed.
- Starepravo, F. A., Reis, L. J. de A., Mezzadri, F. M., & Marchi, W., Jr. (2010). Esporte universitário brasileiro: Uma leitura a partir de suas relações com o Estado. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte (Impresso)*, 31(3), 131–148. <https://doi.org/10.1590/S0101-32892010000300009>
- Toledo, R. (2006). *Gestão do Esporte Universitário: Uma importante estratégia de marketing para as universidades*. São Paulo: Editora Aleph.
- United States International University Sports Federation. (2018). Retrieved from <http://usiusf.org/about/>
- Vasconcellos, E., & Hemsley, J. R. (2002). *Estrutura das Organizações: Estruturas tradicionais, estruturas para inovação, estruturas matriciais* (4a ed.). Cengage Learning.
- Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração* (16a ed.). São Paulo: Atlas.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701–721. <https://doi.org/10.1177/014920630102700607>