

Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil

An essay on the Sport Management: A moment for its affirmation in Brazil

Leandro Carlos Mazzei*

Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, SP, Brasil

Ary José Rocco Júnior

Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

RESUMO

Devido aos grandes eventos esportivos realizados no país, criou-se uma grande expectativa em relação as melhorias que poderiam acontecer no esporte brasileiro, principalmente, em relação ao sistema, a infraestrutura e as estruturas organizacionais relacionadas. Passados os eventos, constatam-se indícios que nos levam a afirmar que, infelizmente, não aproveitamos bem a oportunidade e identificamos a ausência de uma gestão profissional, ética e responsável no esporte brasileiro. Continuamos com uma perspectiva de descontinuidade nos programas implementados, falta de visão estratégica, ineficácia, irresponsabilidade e ineficiência com relação aos recursos disponibilizados. Este ensaio tem como objetivo, pontuar alguns aspectos da Gestão do Esporte, principalmente, no contexto brasileiro. O propósito maior é fomentar ainda mais sua existência, a sua necessidade e o seu melhor entendimento para os diversos interessados e atores do esporte no país. Não advogamos que a Gestão do Esporte é a área mais importante da Educação Física e do Esporte ou da Administração. Mas ela é fundamental para que outras áreas que envolvem a pedagogia e o treinamento esportivo aconteçam com efetividade e qualidade no esporte brasileiro, isso tanto no âmbito prático das diversas organizações e manifestações esportivas, como também no universo acadêmico das instituições de ensino superior. Espera-se que este ensaio proporcione elucidação, conhecimento e reflexão aos leitores, por meio dos tópicos: O que é? Para que serve? Quem faz? Onde se faz? Para onde vai? Todos obviamente relacionados com a Gestão do Esporte. Espera-se também, que o presente e o futuro afirmem a Gestão do Esporte como área de importância para o esporte brasileiro, caso contrário, continuaremos com a falta de efetividade no desenvolvimento esportivo nacional.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Esporte; Ensaio teórico; Brasil.

ABSTRACT

Due to the great sporting events held in the country, a great expectation was created regarding the improvements that could happen in the Brazilian sport, especially, in relation to the sport system, infrastructure and sport organizations structures. After the events, there are indications that lead us to say that, unfortunately, we do not take advantage of the opportunity and it is possible to identify the absence of professional, ethical and responsible management in Brazilian sport. We continue with a perspective of discontinuity of the programs implemented, lack of strategic vision, ineffective, irresponsibility and inefficiency with regard to the resources made available. This essay aim to highlight some aspects of Sport Management, especially, in the Brazilian context. The greater purpose is to further promote their existence, their need and their better understanding for the various interested and stakeholders of the sport in the country. We do not advocate that Sport Management is the most important area of Physical Education and Sport, or Administration area. But, it is fundamental for other areas that involve pedagogy and sports training, as their effectiveness and quality in Brazilian sports, both in the practical scope of the various sport organizations and sporting events, as well as in the academic universe of universities institutions. This essay is expected to provide elucidation, knowledge, and reflection of readers through the topics: What is it? What is it for? Who does? Where is it done? Where it go? All obviously related to Sport Management. It is also expected that, the present and the future will affirm the Sport Management as an important area for Brazilian sport, otherwise, we will continue with the lack of effectiveness in the national sports development.

KEYWORDS: Sport Management; Theoretical essay; Brazil.

Submetido em: 21-05-2017

Aprovado em: 25-05-2017

***Leandro Carlos Mazzei**

Doutor em Educação Física pela Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP) e pela Vrije Universiteit Brussel (VUB) (Bélgica). Professor do curso de Ciências do Esporte da Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas (FCA/UNICAMP).

(CEP 13484-350 – São Paulo, SP, Brasil).

E-mail:

leandro.mazzei@fca.unicamp.br

Endereço: Centro de Pesquisa em Ciências do Esporte, Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas. Rua Pedro Zaccaria, 1300, sala LA-525D, 13484-350, Limeira, São Paulo, SP, Brasil.

Ary José Rocco Júnior

Pós-Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Professor da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP). Líder e fundador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Marketing e Comunicação no Esporte (GEPECOM) da EEFE/USP.

E-mail: aryrocco@usp.br

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos dez anos o Brasil sediou uma série de eventos esportivos internacionais, nos quais podem ser destacados: os Jogos Pan-Americanos de 2007, os Jogos Mundiais Militares em 2011, a Copa das Confederações em 2013, a Copa do Mundo de Futebol em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos em 2016. Cabe mencionar também, a desistência dos órgãos responsáveis pela organização das *Univesiades*, que seriam realizadas em Brasília em 2019; mas também da realização de um número representativo de campeonatos mundiais de várias modalidades esportivas no país a partir de 2002 que, de certa forma, tiveram como propósito a preparação para os grandes eventos anteriormente citados. Dentre os diversos fatores e argumentos para a realização desses eventos, o termo legado e/ou impacto foram frequentemente utilizados como apelo positivo pelas organizações esportivas organizadoras, como por exemplo: Governo Federal, Ministério do Esporte, Comitê Olímpico Brasileiro, Confederação Brasileira de Futebol, além de outras Confederações, Governos Estaduais, Federações estaduais, Governos Municipais, Clubes e associações esportivas.

A temática que envolve tanto os impactos (curto e médio prazo) como os legados (longo prazo) consequentes de eventos esportivos é complexa e polêmica (Preuss, 2007). Por outro lado, as possíveis divisões dos impactos/legados em algumas áreas facilitam os entendimentos e as análises, assim como as possíveis descrições e mensurações decorrentes de eventos esportivos. Desta forma, impactos/legados podem ser analisados sobre a ótica da economia; do turismo; dos desdobramentos políticos, culturais e sociais; dos impactos ambientais; das mudanças estruturais das cidades e países sede; e principalmente sobre a questão do desenvolvimento esportivo de uma forma geral (Getz, 2007; Preuss, 2007).

Especialmente sobre esse olhar do desenvolvimento esportivo, criou-se uma grande expectativa em relação as melhorias que poderiam acontecer para o esporte brasileiro, principalmente, em relação aos esportes olímpicos (respectivamente o sistema, a infraestrutura e as estruturas organizacionais relacionadas), em decorrência dos grandes eventos internacionais realizados. Passados os eventos, pode-se afirmar que, em termos de organização e realização, os objetivos foram cumpridos, apesar da identificação de diversos erros e muitos acertos. Já sobre a melhoria do esporte, os indícios nos levam a afirmar que, infelizmente, não aproveitamos a oportunidade, seja em termos da estrutura organizacional, das instalações esportivas, como também do sistema em que a população deveria ter acesso ao esporte e possibilitar aos seus interessados um apoio suficiente para uma carreira esportiva de alto rendimento. De forma geral, constata-se a ausência de uma gestão profissional, ética e responsável no esporte brasileiro. Continuamos com uma perspectiva de descontinuidade nos programas implementados, falta de visão estratégica, ineficácia, irresponsabilidade e ineficiência com relação aos recursos disponibilizados.

A partir desta breve contextualização de nossa realidade, este ensaio tem como objetivo pontuar alguns aspectos da Gestão do Esporte, principalmente no contexto brasileiro. O propósito maior é fomentar ainda mais sua existência, sua necessidade e seu melhor entendimento para os seus interessados: os estudantes de Educação Física, Esporte e Administração (além de outras possíveis áreas afins), os gestores, os coordenadores e os diferentes atuantes nos departamentos ou seções dos inúmeros tipos de organizações esportivas existentes no país.

Mesmo com os inúmeros fatos noticiados e publicados pela mídia em geral e das diversas evidências identificadas por instituições de ensino de ponta, acreditamos que a área da Gestão do Esporte é fundamental para o desenvolvimento do esporte no país, mas que ainda passa por um momento de afirmação no Brasil por inúmeros motivos. Portanto, este ensaio terá um formato não convencional e diferente daquele que a **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)** solicita aos seus autores. Para cumprir o objetivo e o propósito estipulado, apresentaremos a seguir os seguintes tópicos, todos obviamente relacionados com a Gestão do Esporte: O que é? Para que serve? Quem faz? Onde se faz? Para onde vai?

2 O QUE É?

Assim como os impactos/legados esportivos e outros temas ligados ao esporte, existe uma série de definições ou perspectivas do que é a Gestão do Esporte (Bastos & Mazzei, 2012), muitas vezes variando ou de um olhar científico (Bastos, 2003; Rocha & Bastos, 2011) ou de sua aplicação prática (F. N. Mattar & Mattar, 2013; Pires & Sarmiento, 2001). Mas de forma simples e objetiva, a Gestão do Esporte pode ser definida como a utilização e aplicação de diferentes conhecimentos oriundos principalmente das Ciências do Esporte e da Administração, no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte. Os pesquisadores se dedicam a analisar os desdobramentos relacionados a este gerenciamento, enquanto os gestores se aplicam no desenvolvimento efetivo e eficiente deste gerenciamento.

Importante citar que o ato de gerir praticamente acompanha a humanidade através da história (Giddens, 2005; Toffler, 1980), sendo que a gestão envolve conhecimento, perspectiva e atitude para se tomar decisões que irão servir para o planejamento, para a estruturação, para o controle e para a avaliação de determinada atividade ou organização. Além disso, a gestão ou o ato de gerir envolve o inter-relacionamento com as pessoas e com a administração de recursos que, em conjunto, serão capazes de buscar e atingir objetivos previamente definidos (Chiavenato, 2011; Maximiano, 2006).

A partir do objeto, área e contexto, a gestão se difere e acaba por ter inúmeras características. Portanto, não basta o conhecimento oriundo da Administração para gerir. É preciso conhecer, saber fazer, fazer e refletir sobre o que está sendo gerido (Pires, 2005; Pires & Sarmiento, 2001). Gerir uma empresa de produção industrial ou manufatureira, uma atividade comercial, um banco, um órgão público, um hospital, uma escola ou até um clube esportivo, possui aspectos comuns com relação aos processos gerenciais, mas ao mesmo tempo, a gestão desses exemplos citados se torna característica de uma para outra já que, em suas particularidades, os objetos são diferentes.

Desta forma, para gerir algo relacionado com o fenômeno Esporte é preciso conhecer (de preferência profundamente) o universo da prática, da atividade, do serviço ou do produto esportivo em questão. Este conhecimento pode ser adquirido de forma prática ou teórica, mas a gestão só fará sentido se for coerente com as características presentes no fenômeno Esporte. Sendo que essas características é que torna o Esporte uma das maiores manifestações da humanidade (Rubio, 2010). Assim, a Gestão do Esporte é uma área que pode ser vista como interdisciplinar, multidisciplinar e até transdisciplinar (sobre a definição desses conceitos ver Gaya, 2008), na qual os conhecimentos, principalmente, das Ciências do Esporte e da Administração¹ irão se unir para o gerenciamento das atividades existentes e que envolvem o fenômeno Esporte. Do lado das Ciências do Esporte o conhecimento envolve o entendimento das práticas esportivas, as necessidades para o pleno desempenho esportivo, individual, social, econômico e cultural dos seus praticantes. Do lado da Administração, o conhecimento envolve todos os aspectos relacionados à esta área, como por exemplo, planejamento, estratégia, governança, finanças, recursos humanos, marketing, empreendedorismo, etc. Como a Gestão do Esporte se insere em inúmeros tipos de organizações e situações, outras áreas também se interagem em seu escopo, como o Direito, a Economia, a Sociologia, a Psicologia, a Comunicação, a Política, dentre outras (Commission on Sport Management Accreditation [COSMA], 2016).

Importante citar que a Gestão do Esporte não nasceu de geração espontânea, nem do dia para a noite. Ela é o resultado de um processo de evolução longo, do qual já existem sínteses reflexivas (Pires & Sarmiento, 2001). Devido ao aumento constante da complexidade do fenômeno Esporte e a exigência por parte de todos os envolvidos nas diversas atividades e manifestações esportivas, a Gestão do Esporte se torna cada vez mais fundamental para o desenvolvimento esportivo, seja qual for sua manifestação, objetivo ou atividade.

¹ De certa forma, as Ciências do Esporte e a Administração também possuem a intersecção com outras áreas do conhecimento, tornando-as aceitáveis em uma classificação interdisciplinar ou multidisciplinar (Gaya, 2008; Maximiano, 2006).

Com frequência é discutido onde se estuda ou se adquire conhecimento em Gestão do Esporte. Temos aqui duas situações. A primeira é que, tradicionalmente, a Gestão do Esporte teve seu início em instituições ligadas à Educação Física e ao Esporte. Este fato, pode-se dizer que é mundial (Chelladurai, 2009; Masteralexis, Barr, & Hums, 2011), ou seja, a formação de profissionais que intervêm na ampla gama de atividades físicas e esportivas passa por noções básicas de gestão ou assim deveria ser. Mesmo porque em termos de progressão de carreira, os profissionais da Educação Física e do Esporte um dia serão nomeados para coordenação, supervisão, cargos de chefia e de gestão em inúmeras situações, que vão desde uma microempresa individual de *personal trainer* até a de ministro do esporte, cargos públicos em secretarias, presidente de confederação, de federações e gestores de clubes esportivos. Com relação a Gestão do Esporte e aos cursos de ensino superior de Educação Física e Esporte, infelizmente ainda se observa no Brasil: uma carência de profissionais qualificados no ensino da Gestão do Esporte nos cursos de Educação Física e Esporte; uma carência de disciplinas ofertadas desta área aos alunos; a discriminação sobre a importância desta área no ensino de graduação (e até na pesquisa) se comparado à outras áreas da Educação Física e do Esporte (Bastos, 2016).

A segunda situação sobre onde se estuda ou se adquire conhecimento em Gestão do Esporte envolve as instituições ligadas à área da Administração. Em uma perspectiva de que o esporte pode ser visto como um negócio, administradores buscam o conhecimento dos processos gerenciais para aplicá-los nas atividades e organizações esportivas. Esses profissionais, oriundos ou especializados na área da Administração, podem vir a fazer uma Gestão do Esporte de sucesso, a partir do entendimento e respeito mínimo ao objeto que estão trabalhando. Em muitos casos a Administração se aproxima do Esporte quando este envolve cifras monetárias maiores. Por outro lado, nesta segunda situação, é comum no Brasil, a figura pejorativa do cartola. Erros grosseiros acabam acontecendo quando se tenta gerir o Esporte como se ele fosse restritamente uma simples empresa, ou seja, gerencia-se o Esporte sem entender e respeitar suas particularidades e características. Fato é que, essa segunda situação é incomum no Brasil, mas existem cursos no país, principalmente de especialização, que são norteados pela área da Administração.

Em alguns países o conhecimento da Gestão do Esporte envolve cursos específicos desta área já na graduação. Nos Estados Unidos por exemplo, existem aproximadamente 415 cursos de graduação, 172 mestrados e 27 programas de doutorado específicos em Gestão do Esporte (North American Society for Sport Management [NASSM], 2017). No Brasil, temos diversos cursos de tecnólogo em Gestão Desportiva e do Lazer, não temos nenhum curso de graduação, o único curso de mestrado (profissional e sob a grande área da Administração) foi descontinuado em 2016 e também não temos nenhum programa de doutorado específico em Gestão do Esporte (Mazzei, Amaya, & Bastos, 2013).

Acreditamos que, uma possível solução para aumentar a capacitação e desenvolver melhor a formação da Gestão do Esporte no Brasil, seriam os cursos de especialização (pós-graduação *lato sensu*), que já existem em uma quantidade razoável, apesar desta contabilidade não possuir uma única base de dados para mensuração. Esse tipo de curso pode receber profissionais formados em diferentes áreas e propicia aprofundamento em determinado tema. Porém, é importante que sua configuração e coordenação tenha docentes das áreas da Ciências do Esporte (ou Educação Física) e Administração, além de respeitar o perfil eclético dos alunos e a multidisciplinaridade da área (que, em alguns momentos, pode ser divergente). Existem também os cursos corporativos (federações, confederações, etc.) que oferecem a oportunidade de capacitação em Gestão do Esporte para o seu universo de colaboradores.

Geralmente, esses cursos, sejam os de especialização ou corporativos, são procurados, majoritariamente, por profissionais da Educação Física e do Esporte que, de forma natural, buscam um aprofundamento na Gestão do Esporte que não tiveram na graduação, visualizando assim, possibilidades futuras para a sua atuação. Em outros casos, tanto profissionais da Educação Física e do Esporte como de outras áreas, se matriculam em cursos de especialização em Gestão de Esporte com a expectativa de embasar melhor as decisões e ações que realizam nas organizações esportivas que já atuam.

Quanto à pesquisa, hoje a Gestão do Esporte no Brasil se desenvolve principalmente em escolas de ponta da área de Educação Física e Esporte, mesmo que a grande área da Educação Física e órgãos federais reguladores não valorizem tanto o ensino quanto a pesquisa em Gestão do Esporte (Bastos, 2016; Santos, Freire, & Miranda, 2017). Também deve ser considerado a produção científica e pesquisas originárias das instituições que possuem cursos e programas da Administração. A partir daqui, para aprofundar este tema, passaremos para o próximo tópico deste ensaio.

3 PARA QUE SERVE?

Como já mencionado, Gestão do Esporte pode ser definida como a utilização e a aplicação de diferentes conhecimentos oriundos, principalmente, das Ciências do Esporte e da Administração no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte. Em termos práticos, a Gestão do Esporte tem como objetivo o gerenciamento efetivo, eficaz e eficiente das atividades e organizações esportivas.

Eficácia e eficiência podem ser entendidos respectivamente, como a forma que as metas e objetivos são alcançados por uma atividade ou organização e a quantidade dos recursos utilizados para atingir essas metas e objetivos que foram estipulados. Em outras palavras, eficácia é a capacidade de se fazer o que é preciso, o que é certo para se alcançar determinado objetivo, escolhendo os melhores meios para produzir um produto adequado ao mercado. Eficiência é a capacidade do gestor de alcançar os objetivos, utilizando a menor quantidade de recursos possíveis. Assim, a eficácia se refere ao resultado alcançado e a eficiência envolve a forma com que ele é alcançado (Certo & Peter, 2005; Chelladurai, 2009; Slack & Parent, 2006). A partir da eficácia e da eficiência, teremos a questão da efetividade. Esta característica diz respeito à capacidade de se alcançar resultados e objetivos pretendidos (Chiavenato, 2011).

O que se sabe é que o Brasil possui, na maioria das atividades e organizações, uma Gestão do Esporte ineficaz, ineficiente e, portanto, não efetiva. Uma série de publicações acadêmicas evidenciam este fato. Talvez alguns dos principais indicadores desta característica seriam os próprios relatórios do esporte publicados pelo Ministério do Esporte (Brasil - Ministério do Esporte, 2015, 2016), os resultados brasileiros do consórcio internacional denominado SPLISS – *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success* (Böhme & Bastos, 2015; De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & Van Bottenburg, 2015), além de inúmeras pesquisas ligadas ao futebol, condensadas em produções como as referenciadas a seguir (Costa & Marinho, 2005; Gasparetto, 2013; Marques & Costa, 2016; Mattar, 2014).

Assim como em diversas outras áreas, acreditamos que a pesquisa é um dos fatores para a melhora da eficácia, da eficiência e da efetividade da Gestão do Esporte no Brasil, pois, a partir do conhecimento gerado por meio de pesquisas científicas (principalmente aquelas relacionadas com problemas reais do contexto prático das atividades e organizações esportivas), as decisões dos gestores esportivos passariam a ser feitas com embasamento, com consistência, superando um empirismo dominante e os erros frequentes observados no contexto esportivo brasileiro.

Existem alguns exemplos de informações que poderiam ser usadas como embasamento para decisões. O consórcio SPLISS realizou um comparativo de nove pilares que podem explicar o sucesso esportivo internacional entre 15 países (Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Coreia do Sul, Dinamarca, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Holanda, Irlanda do Norte, Japão, Portugal e Suíça), os resultados do Brasil podem ser observados na Figura 1.

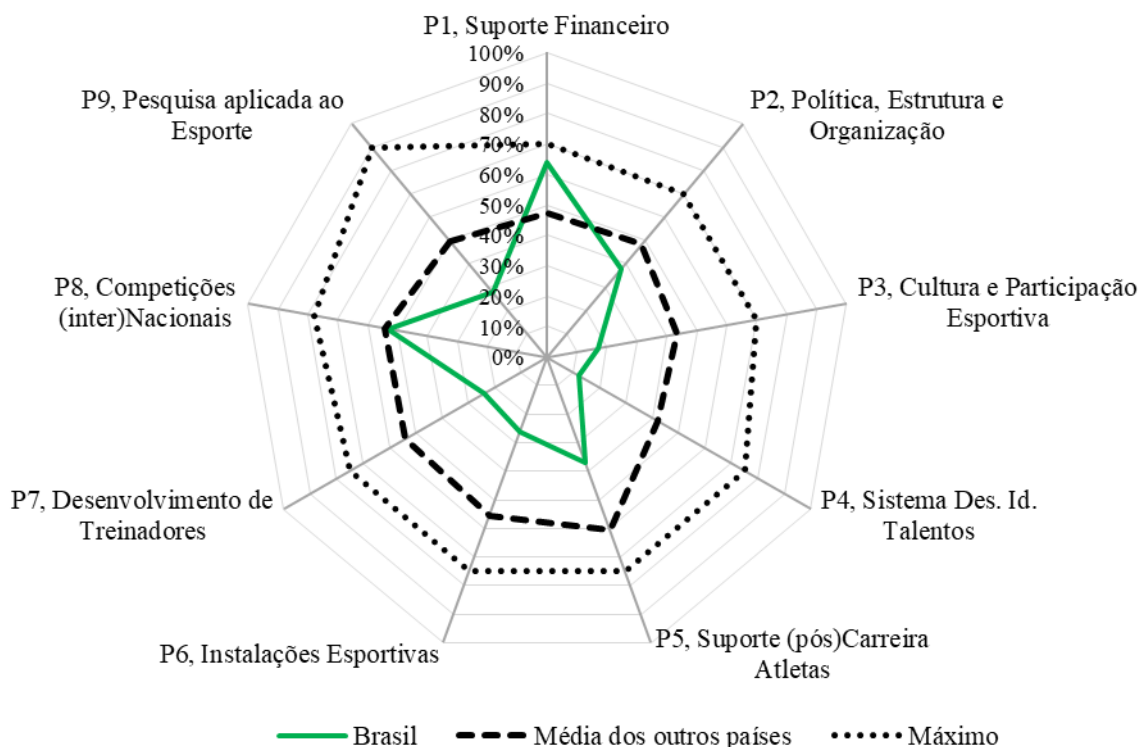


Figura 1 - Resultados do Brasil no consórcio internacional SPLISS

Fonte: Adaptado de De Bosscher et al., 2015.

Em breve análise, pode-se perceber que a disponibilidade de recursos financeiros para o esporte no Brasil foi alta, se comparada aos países que participaram desta pesquisa internacional (principalmente, nas modalidades olímpicas e nos últimos anos Böhme & Bastos, 2015). Por outro lado, os resultados na maioria dos outros pilares são ruins. A partir desses resultados, teríamos uma possibilidade clara para um direcionamento de investimento por parte das políticas públicas e das confederações de esportes olímpicos. Ou seja, para um desenvolvimento esportivo sustentável e visando um longo prazo, os órgãos e organizações esportivas se embasariam nessa pesquisa para elaboração de seus respectivos planejamentos relacionados com o esporte de alto rendimento para os próximos anos. Essa temática do SPLISS também foi adaptada para esportes específicos, proporcionando direcionamentos para algumas modalidades, como é o caso do atletismo (Truyens, De Bosscher, Heyndels, & Westerbeek, 2014), da canoagem de velocidade (Sotiriadou, Gowthorp, & De Bosscher, 2013), do tênis (Brouwers, Sotiriadou, & De Bosscher, 2015), e do judô (Mazzei, 2016).

Outro exemplo em que a pesquisa pode embasar os gestores esportivos pode ser observado nos resultados de um projeto denominado “Os novos estádios e arenas e o comportamento do consumidor do produto esportivo: O padrão FIFA de qualidade e o impacto no torcedor brasileiro”, que teve como principal objetivo identificar o perfil do consumidor de frequentadores de estádios de futebol em três momentos: antes, durante e depois da Copa do Mundo de 2014 realizada no país. Como objetivo secundário, o projeto identificou quais motivos faziam com que as pessoas não assistissem os jogos de futebol no Brasil, nos estádios e arenas nas doze cidades-sedes da Copa do Mundo 2014, considerando os três momentos citados. As principais respostas para a ausência de público nos estádios e arenas brasileiros podem ser observadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Cinco fatores que afetam a não ida e presença de torcedores nos estádios e arenas brasileiros nas três fases estipuladas no projeto de pesquisa mencionado (Rocco & Mazzei, 2015)

FASE 1 – ANTES DA COPA DO MUNDO FIFA 2014	ÍNDICE (MÍN. 0 – MÁX. 5)
1. Violência nos arredores do estádio/torcidas organizadas	3,54
2. Sensação de insegurança no estádio	3,27
3. Más condições de conforto do estádio	3,08
4. Falta de estacionamento/de transporte público	3,06
5. Ingressos caros	3,05
FASE 2 – DURANTE A COPA DO MUNDO FIFA 2014	
1. Violência nos arredores do estádio/torcidas organizadas	3,56
2. Sensação de insegurança no estádio	3,37
3. Falta de estacionamento/de transporte público	3,30
4. Ingressos caros	3,28
5. Más condições de conforto do estádio	3,09
FASE 3 – DEPOIS DA COPA DO MUNDO FIFA 2014	
1. Violência nos arredores do estádio/torcidas organizadas	3,48
2. Sensação de insegurança no estádio	3,23
3. Ingressos caros	3,14
4. Falta de estacionamento/de transporte público	3,13
5. Comidas e bebidas caras no estádio	3,11

O Campeonato Brasileiro da Série A entre 2014 e 2016 teve uma média de público por jogo de aproximadamente 14.000 pessoas e uma taxa de ocupação dos estádios/arenas média de 34%, números menores que os principais campeonatos nacionais da Europa e menor até que a Major League Soccer dos EUA (Transfermarkt GmbH & Co. KG, 2017). Sendo assim, os resultados identificados na pesquisa mostram que o aumento de espectadores que irão gerar receita aos clubes de futebol com uma bilheteria nos jogos não depende da construção ou reforma de um novo espaço. A partir dos números gerados por uma pesquisa científica, é possível identificar que para aumentar o número de torcedores presentes nos estádios, deve haver a melhora de um contexto social do país. Por outro lado, os clubes, por meio de uma Gestão do Esporte atenta às expectativas por entretenimento dos torcedores em geral, poderiam desenvolver campeonatos tecnicamente com mais qualidade, equilibrados esportivamente e principalmente, defender uma tolerância “zero” contra grupos violentos de torcedores, como aconteceu com os *Hooligans* na Inglaterra na década de 1980.

Esses foram dois exemplos de como a pesquisa científica pode contribuir com as decisões dos gestores esportivos. Concluindo, a Gestão do Esporte serve para, essencialmente, desenvolver o Esporte nas suas mais diversas manifestações de forma consistente e coerente. Para que isso ocorra de forma efetiva, o conhecimento científico embasa as decisões dos gestores, proporcionando eficácia e também eficiência na gestão de organizações esportivas.

4 QUEM FAZ?

Determinar um único perfil de gestor esportivo seria uma tarefa audaciosa, complexa e até errônea. O que é possível, em primeiro lugar, é delinear algumas competências que o gestor esportivo deve possuir, independentemente da atividade ou organização esportiva. Em Amaral e Bastos (2015) e Joaquim, Carvalho e Batista (2011) são descritas algumas competências que o gestor esportivo deve ter: conhecer o objeto que irá gerir (Esporte) e as ferramentas da administração; ter a capacidade de conjugar e lidar com políticas; definir a missão da organização; desenvolver o planejamento; convergir os recursos humanos para os objetivos a serem alcançados; conhecer e estimular técnicas de marketing, imagem e comunicação; elaborar políticas de gestão de qualidade; dentre outros. Em uma posição de liderança de uma atividade que se contextualiza como interdisciplinar, o gestor esportivo deve apresentar uma constante preocupação com suas habilidades e capacidades de coordenar pessoas e recursos em sua organização (Amaral & Bastos, 2015).

Fato é que o perfil do gestor esportivo deve ser composto de um conhecimento do Esporte unido com um conhecimento da Administração. Por exemplo, ex-atletas que se capacitaram tanto nas Ciências do Esporte como na Administração potencialmente seriam bons gestores. Por outro lado, este é um perfil que não se encontra tão facilmente e que varia de acordo com as diferentes características e históricos dos indivíduos. Na prática, e como já foi mencionado neste ensaio, profissionais de Educação Física e Esporte acabam por assumir cargos de gestores em uma progressão de suas carreiras. Da mesma forma que, muitos gestores existentes no Brasil, sem conhecimento do Esporte nem da Administração, atuam em caráter voluntário, seguindo uma lógica pertinente (mas ultrapassada) ao movimento associativo presente em nossa história esportiva (Barros & Mazzei, 2012).

Independentemente do perfil e das competências necessárias para um trabalho como gestor esportivo, é preciso que esses profissionais tenham profissionalismo, continuem em uma jornada de educação continuada, tenham uma visão ampla do futuro de sua organização esportiva (planejamento em longo prazo) e do contexto no qual estão inseridos. Mesmo porque, em tempos de crise como o Brasil passa neste final de segunda década do século XXI, e parafraseando Nelson Rodrigues, onde o Esporte é a manifestação mais importante dentre as outras menos importantes, é fundamental uma gestão do esporte criativa, eficiente, que vise práticas socialmente e financeiramente sustentáveis, e ainda com planejamentos em longo prazo.

Quanto aos pesquisadores que fomentam o conhecimento da Gestão do Esporte, temos no Brasil, a existência de uma maioria de indivíduos com sua origem e atuação em cursos (graduação e/ou programas de pós-graduação) ligados a instituições com foco em Educação Física e Esporte e uma minoria provenientes de instituições da Administração e outras áreas (Bastos, 2016). Também são diversificadas as experiências práticas e de formação acadêmica dos pesquisadores com relação respectivamente às atividades esportivas / atuação nas organizações esportivas e linhas e escolas de pesquisa. Porém, ainda é preciso uma maior atenção sobre a área e a pesquisa em Gestão do Esporte ou simplesmente o reconhecimento da sua existência e importância, por parte tanto das instituições de ensino superior, principalmente da Educação Física e Esporte e dos órgãos reguladores como do Ministério da Educação e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), por exemplo.

5 ONDE SE FAZ?

Um dos conceitos mais utilizado sobre a área de atuação dos gestores esportivos é o denominado Indústria do Esporte (Mazzei, Oliveira, Rocco, & Bastos, 2013). O termo “indústria” pode ser entendido como um mercado que oferece produtos e serviços semelhantes ou estritamente relacionados a uma mesma gama de consumidores potenciais, mas com perfis demográficos e psicológicos diferenciados com relação às necessidades, vontades, desejos ou exigências (Porter, 1989).

Conforme uma das primeiras referências deste conceito, a Indústria do Esporte inclui ampla variedade de pessoas interessadas no esporte, no qual produtos e serviços ofertados abrangem uma grande gama de atividades e práticas esportivas, inclusive de *fitness*, recreativas ou de lazer e outros bens de valor relacionados com essas práticas (Pitts, Fielding, & Miller, 1994). É possível identificar três segmentos na Indústria do Esporte, sendo o primeiro segmento (de Prática Esportiva) composto por organizações que oferecem como serviços, a prática esportiva e as atividades diretamente ligadas ao entretenimento e desempenho esportivo como, por exemplo, clubes, federações, academias, ligas, etc. Esse primeiro segmento é considerado o coração da Indústria do Esporte (Chelladurai, 2009). O segundo segmento, denominado de Produção, é o das organizações responsáveis pelo fornecimento de produtos e equipamentos esportivos como, por exemplo, as marcas fabricantes de vestuário esportivo. O terceiro segmento, de Promoção, é constituído por organizações responsáveis pela promoção do esporte como um produto, bem como o desenvolvimento de ações relacionadas com outros produtos e serviços que usam o esporte como um veículo para a promoção e comercialização.

Uma pequena ressalva é feita com relação ao conceito de Indústria do Esporte, que é o fato dele ser desenvolvido a partir do contexto norte-americano. No Brasil, a Gestão do Esporte também teria um segmento de “Prática”, no qual, não só teríamos a presença da base de nosso esporte, que são os clubes, mas também as escolas, as academias, as associações, as federações, as confederações e ainda o Sistema S (Sesc, Sesi, etc.) e as organizações não governamentais do terceiro setor que possuem seu foco em atividades esportivas. Ainda como semelhança, teríamos no Brasil, o segmento de Produção, já que existem no país inúmeras empresas destinadas ao desenvolvimento e fabricação de materiais e produtos esportivos para a prática das mais diversas modalidades. Já com relação ao segmento de Promoção, temos no país algo mais insipiente. Enquanto no contexto norte-americano este segmento possui uma representatividade considerável no gerenciamento das ligas e na carreira de atletas profissionais (dentre outros), no Brasil é possível identificar, mas de forma insípida, a organização e promoção de eventos esportivos (Vance, Nassif, & Masteralexis, 2015).

Ainda sobre os segmentos da Indústria do Esporte no Brasil, é importante citar a existência dos órgãos governamentais (Ministérios e Secretarias Estaduais e Municipais), dos quais possuem importante papel no desenvolvimento de leis, construção de instalações e promoção das atividades esportivas para a população por meio de políticas públicas e seus programas (Meira, Bastos, & Böhme, 2012). Portanto, em termos práticos, o universo de atuação para a Gestão do Esporte no Brasil é considerável, mesmo que em muitas organizações não se dê o devido valor à necessidade desta área e à existência de pessoal capacitado em funções que envolvem o gestor esportivo (Figura 2).

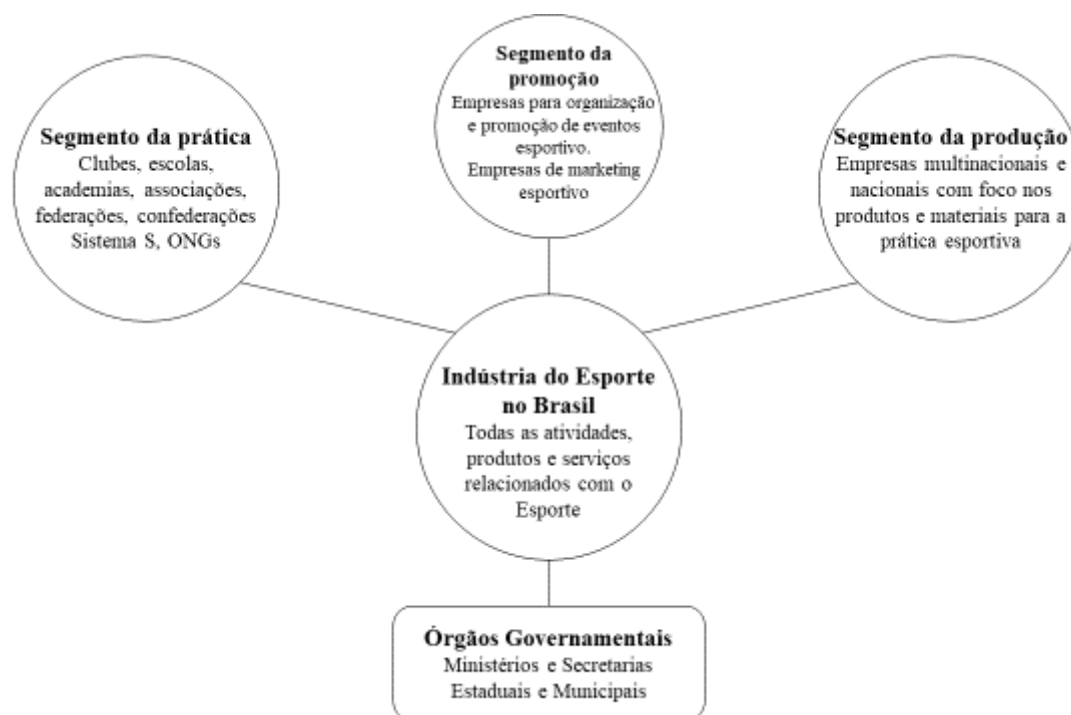


Figura 2 - Suposta Indústria do Esporte no Brasil

Fonte: Desenvolvido pelos Autores.

Em termos de pesquisa e, conforme já mencionado, boa parte dos estudos e da produção científica em Gestão do Esporte são desenvolvidos em instituições de ponta da Educação Física e Esporte. Existem grupos de pesquisa com foco na Gestão do Esporte cadastrados no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), no qual grande parte de seus líderes e membros são da área de Educação Física e Esporte (Bastos, 2016). Também existe o desenvolvimento de pesquisa em instituições da Administração, principalmente naquelas em que existem os cursos *lato sensu* em Gestão do Esporte e /ou áreas afins. Por outro lado, existe uma constante necessidade de defesa da Gestão do Esporte nos departamentos das instituições, sejam da Educação Física e Esporte, sejam da Administração e outras áreas afins.

6 PARA ONDE VAI?

Com o encerramento dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro em 2016, se encerrou a chamada “década de ouro” do esporte brasileiro. Neste período, houve um montante de recursos nunca antes disponíveis. Ao mesmo tempo, se bem planejado lá atrás, poderíamos ter produzido incontáveis benefícios para o esporte brasileiro em todas as suas vertentes constitucionais – educação, formação, participação e rendimento. Porém, e por absoluta falta de gestão, o país não conseguiu concretizar impactos efetivos e tampouco se visualiza no futuro a possibilidade de legados decorrentes dos grandes eventos realizados. Apontados como os principais fatores e argumentos para a realização desses eventos no Brasil, os impactos/legados esportivos, efetivamente, ainda não se consolidaram. Boa parte das principais organizações esportivas do país, como por exemplo, o Comitê Olímpico Brasileiro, a Confederação Brasileira de Futebol, algumas confederações, diversos clubes e associações esportivas, convivem atualmente com a fuga de patrocinadores, problemas de governança, transparência e corrupção, além da insustentabilidade financeira.

Diversas instalações, como os estádios construídos para a Copa do Mundo 2014 e diversos ginásios e praças esportivas erguidas para abrigar as competições dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos do Rio de Janeiro 2016, sofrem, hoje, com a falta de definição das entidades que irão gerir e manter esses espaços. Também se observa com frequência os elevados custos necessários para sua manutenção para utilização de instalações esportivas, fato consumado de ausência de planejamento e mensuração da sustentabilidade dos novos espaços construídos ou reformados. Em alguns casos vale a pena a demolição dessas instalações.

O investimento feito para que o país pudesse abrigar a “década de ouro” do esporte, também não foi revertido em uma política de esporte, de amplitude nacional, capaz de aumentar o número de pessoas envolvidas com a prática esportiva, principalmente considerando o público que envolve crianças e adolescentes. Obviamente que existem exceções e aqui se coloca o desafio para entender porque as gestões dessas exceções deram e dão certo. Mas basta analisar dois levantamentos do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE] (2017a, 2017b) sobre o Esporte e a prática esportiva no Brasil para se chegar à conclusão que realmente desperdiçamos uma oportunidade para ser reverter alguns quadros sobre a falta de cultura esportiva no Brasil.

Apesar da boa organização e realização dos eventos acontecidos no país de 2007 a 2017, que teve uma boa imagem passada aos visitantes que estiveram presentes aos eventos, observa-se que do ponto de vista da Gestão do Esporte, o principal impacto/legado que pudemos ou iremos perceber da “década de ouro” do nosso esporte é a verificação, de forma prática e concreta, da ausência de uma gestão profissional, ética e responsável. Conforme já mencionado, continuamos com uma perspectiva de descontinuidade nos programas implementados, falta de visão estratégica, ineficácia e irresponsabilidade e ineficiência na utilização dos recursos disponíveis. Também é possível constatar que, no atual modelo de gestão do nosso esporte, os profissionais envolvidos na direção das principais organizações esportivas (principalmente confederações), dependem do financiamento estatal como vértice para a obtenção de recursos para as suas ações e realizações. Sabemos que, em tempos de crise política e econômica, o esporte apenas se desenvolverá a partir de soluções criativas e de ações gerenciais que utilizarão os recursos de forma eficiente, bem como a criação e desenvolvimento de estruturas organizacionais sustentáveis, principalmente, do ponto de vista econômico e social.

Para que exista uma melhor Gestão do Esporte no Brasil, é preciso que aconteça a afirmação de seu reconhecimento e sua importância. O investimento na formação de profissionais éticos, competentes e transparentes é urgente e fundamental para que o esporte brasileiro possa explorar todo seu potencial. Essa Gestão do Esporte é fator chave para que o fenômeno Esporte se manifeste como importante elemento de educação e inclusão social, em uma sociedade tão injusta como a brasileira. Essa Gestão do Esporte também é parte essencial para uma mudança de paradigma entre o amadorismo irresponsável para um profissionalismo eficaz. Não advogamos que a Gestão do Esporte é a área mais importante da Educação Física e Esporte ou da Administração, mas sim que ela é fundamental para que outras áreas que envolvem a pedagogia e o treinamento esportivo aconteçam

com efetividade e qualidade no esporte brasileiro, tanto no âmbito prático das diversas organizações e manifestações esportivas, como também no universo acadêmico das instituições de ensino superior.

Portanto, espera-se que este ensaio tenha proporcionado elucidação, conhecimento e reflexão aos leitores da **RGNE**. Espera-se também que o presente e o futuro afirmem a Gestão do Esporte como área de importância para o esporte brasileiro, caso contrário, continuaremos com a falta de efetividade no desenvolvimento esportivo nacional. Por fim, pontua-se que, tanto em termos de produção e desenvolvimento científico, como da formação acadêmica de profissionais, nenhuma área (Educação Física e Esporte, Administração, etc.) se apropriou completamente ou de fato da Gestão do Esporte no Brasil. Esse processo já começou, afinal existem instituições de ponta que já possuem laboratórios, grupos de pesquisa e docentes qualificados, principalmente na área da Educação Física e Esporte (graduação e pós-graduação *stricto sensu*) e na área da Administração (pós-graduação *lato sensu*). É preciso citar também o movimento pioneiro e de fomento da Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP) em prol ao ensino e pesquisa em Gestão do Esporte no Brasil². Entretanto, a Gestão do Esporte no Brasil ainda requer maior reconhecimento e afirmação, seja nos órgãos reguladores de cursos de ensino superior, seja no campo prático de atuação.

REFERÊNCIAS

- Amaral, C. M. dos S., & Bastos, F. C. (2015). O gestor esportivo no Brasil: Revisão de publicações no país. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 5(1), 68-78.
- Barros, J. A., & Mazzei, L. C. (2012). Gestão de clubes esportivos. In L. C. Mazzei & F. C. Bastos (Eds.), *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas* (91-118). São Paulo: Ícone Editora.
- Bastos, F. C. (2003). Administração esportiva: Área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. *Motrivivência*, (20-21), 295-306.
- Bastos, F. C. (2016). *Gestão do Esporte no Brasil: Reflexões sobre avanços, limites e desafios* (Tese de livre-docência) - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Bastos, F. C., & Mazzei, L. C. (2012). Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e perspectivas. In *Gestão do Esporte no Brasil: Desafios e Perspectivas* (23-41). São Paulo: Ícone Editora.
- Böhme, M. T. S., & Bastos, F. C. (Eds.). (2015). *Esporte de alto rendimento: Fatores críticos, gestão e identificação de talentos*. São Paulo: Phorte Editora.
- Brasil - Ministério do Esporte. (2015). *Diagnóstico Nacional do Esporte - Caderno I*. Brasília: Ministério do Esporte.
- Brasil - Ministério do Esporte. (2016). *Diagnóstico Nacional do Esporte - Caderno II*. Brasília: Ministério do Esporte.
- 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(3), 343-358.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (2005). *Administração estratégica*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

² Cabe mencionar que o movimento pioneiro de associações específicas de Gestão do Esporte, que buscam seu desenvolvimento e, principalmente, o fomento em pesquisa e em conhecimento, também foi fato marcante nos Estados Unidos da América e na Europa (Bastos, 2003; Bastos & Mazzei, 2012; Pires & Sarmento, 2001; Rocha & Bastos, 2011).

- Chelladurai, P. (2009). *Managing organizations for sport and physical activity: A systems perspective*. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Chiavenato, I. (2011). *Introdução a teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Campus Elsevier.
- Commission on Sport Management Accreditation. (2016). *Accreditation Principles Manual & Guidelines for Self-Study Preparation*. Retrieved from http://www.cosmaweb.org/uploads/2/4/9/4/24949946/cosma_principles_516.docx
- Costa, F. L., & Marinho, E. (2005). Fome de bola: O futebol no Brasil e os desafios da Gestão Esportiva. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 4(1), 42-55.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful elite sport policies: An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.
- Gasparetto, T. M. (2013). O futebol como negócio: Uma comparação com outros segmentos. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 35(4), 825-845.
- Gaya, A. (Ed.). (2008). *Ciências do movimento humano: Introdução à metodologia da pesquisa*. Porto Alegre: ArtMed.
- Getz, D. (2007). *Event studies: Theory, research and policy for planned events*. Amsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Giddens, A. (2005). *Sociologia* (4th ed.). Artmed.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2017a). Perfil dos estados e dos municípios brasileiros: esporte. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE. (2017b). Práticas de esporte e atividade física. Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE.
- Joaquim, B. A., Carvalho, M. J., & Batista, P. M. (2011). Revisão sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento (UFRGS)*, 17(1), 255-279.
- Marques, D. S. P., & Costa, A. L. (2016). Administração de clubes de futebol profissional: Proposta de um modelo específico de governança para o setor. *Organizações & Sociedade*, 23(78), 378-405.
- Masteralexis, L., Barr, C., & Hums, M. (2011). *Principles and practice of sport management* (4th ed.). Sudbury: Jones & Bartlett Learning.
- Mattar, F. N., & Mattar, M. F. (Org.) (2013). *Gestão de negócios esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mattar, M. F. (2014). *Na trave: O que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional*. Rio de Janeiro: Elsevier Campus.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria geral da Administração: Da revolução urbana à revolução digital* (6th ed.). São Paulo: Atlas.

- Mazzei, L. C. (2016). *High-Performance Judo: Organizational factors influencing the International Sporting Success*. Brussels: VUBPRESS.
- Mazzei, L. C., Amaya, K., & Bastos, F. C. (2013). Programas acadêmicos de graduação em Gestão do Esporte no Brasil. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 12(1), 219-234.
- Mazzei, L. C., Oliveira, N. S., Rocco, A. J., Jr., & Bastos, F. C. (2013). Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. *REMark - Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 183-200.
- Meira, T. B., Bastos, F. C., & Böhme, M. T. S. (2012). Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: Um estudo preliminar. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 26(2), 251-262.
- North American Society for Sport Management. (2017). *Sport - Management Programs: United States: Bachelor's*. Retrieved from <https://www.nassm.com/node/128>
- Pires, G. M. V. da S. (2005). *Gestão do desporto: Desenvolvimento organizacional*. Porto: APOGESD.
- Pires, G. M. V. da S., & Sarmiento, J. P. S. de R. L. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.
- Pitts, B. G., Fielding, L. W., & Miller, L. K. (1994). Industry segmentation theory and the sport industry: Developing a sport industry segment model. *Sport Marketing Quarterly*, 3(1), 15-24.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva - Criando e sustentando um desempenho superior* (12th ed.). Rio de Janeiro: Campus - Elsevier.
- Preuss, H. (2007). *The impact and evaluation of major sporting events*. London, New York: Routledge.
- Rocco, A. J., Jr., & Mazzei, L. C. (2015). Os novos estádios e arenas do futebol brasileiro, o padrão Fifa e o consumidor do esporte: O legado da Copa do Mundo de 2014 e suas aproximações com o entretenimento. In A. C. Araújo (Ed.), *Copa do Mundo 2014: Debates sobre mídia e cultura* (181-210). Natal: EDUFRN.
- Rocha, C. M., & Bastos, F. C. (2011). Gestão do Esporte: Definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25 (especial), 91-103.
- Rubio, K. (2010). Jogos olímpicos da era moderna: uma proposta de periodização. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 24, 55-68.
- Santos, M. A. G. N., Freire, E. dos S., & Miranda, M. L. de J. (2017). A gestão do esporte como tema de pesquisa: análise da publicação científica. *Motrivivência*, 29(50), 183-201.
- Slack, T., & Parent, M. M. (2006). *Understanding sport organizations: The application of organization theory*. Champaign: Human Kinetics.
- Sotiriadou, P., Gowthorp, L., & De Bosscher, V. (2013). Elite sport culture and policy interrelationships: The case of Sprint Canoe in Australia. *Leisure Studies*, 33(6), 598-617.

Toffler, A. (1980). *A terceira onda*. Rio de Janeiro: Record.

Transfermarkt GmbH & Co. KG. (2017). *Transfermarkt football*. Retrieved from <http://www.transfermarkt.com.br/>

Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). A resource-based perspective on countries competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6(3), 459-489.

Vance, P. de S., Nassif, V. M. J., & Masteralexis, L. P. (Eds.). (2015). *Gestão do Esporte: Casos brasileiros e internacionais*. Rio de Janeiro: LTC - Grupo Gen.