



**Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Ciências e Letras  
Departamento de Economia**

**SILMARA FERREIRA DO NASCIMENTO**

**GESTÕES DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL**

**Novembro de 2011**

**Araraquara/SP**



**Universidade Estadual Paulista  
Faculdade de Ciências e Letras  
Departamento de Economia**

SILMARA FERREIRA DO NASCIMENTO

## **GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Departamento de Economia da FCL/Ar, UNESP, para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. Alexandre Sartoris**

**Novembro de 2011**

**Araraquara/SP**

SILMARA FERREIRA DO NASCIMENTO

## **GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Departamento de Economia da FCL/Ar, UNESP, para obtenção do título de bacharel em Ciências Econômicas.

Data de Aprovação:

\_\_/\_\_/\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. André Luiz Corrêa

---

Prof. Dr. Alexandre Sartoris Neto

---

Prof. Dr. Sebastião Neto Ribeiro Guedes

**Novembro de 2011**

**Araraquara/SP**

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus e a todas as pessoas que ELE colocou no meu caminho, pois cada um a sua maneira foram atores extremamente importantes na minha história e contribuíram muito para que eu chegasse até aqui.

Ao professor Alexandre Sartoris, pela atenção e paciência dedicadas a esse projeto.

Aos meus pais Gerso e Giovane, que tornaram possível esse sonho de estar aqui em Araraquara, que me apoiaram a todo o momento e que sempre foram o meu porto seguro nos momentos de desespero

Ao meu irmão Jefferson que é uma das pessoas que eu mais admiro pelo seu caráter, sua inteligência. As minhas irmãs Carolina e Júlia que com certeza terão um futuro extremamente promissor.

Aos meus avós, em especial meu avô Fábio que não se encontra mais presente entre nós, mas que com certeza está “olhando” por mim e por toda família. As minhas tias Flávia, Gislany e Gilvânia, que cada uma a sua maneira está sempre me apoiando e torcendo por mim.

Aos meus amigos de Araraquara que tornaram essa graduação tão especial e que me acompanharam em todos os churrascos e festas, mas também passaram horas da madrugada estudando e fazendo trabalhos ao meu lado, em especial quero agradecer a Jéssica, Caroline, Lidiane, Fábio, Heloísa e a Letícia Uto que esteve junto comigo também em todas as aventuras e aprendizados no intercâmbio, saibam vocês se tornaram amigos para toda vida. Quero agradecer também a Larissa e Letícia companheiras de república, que agüentaram meu mau humor em época de provas, meus desabafos e que se alegraram na minha alegria, a convivência nos tornou uma família.

Aos meus amigos de Sertãozinho, que hoje são poucos, mas são verdadeiros, dizem que a maturidade nos faz enxergar a realidade, dessa forma posso dizer que vocês são amigos pra toda vida e quero que vocês saibam que estarão sempre no meu coração onde eu estiver Samanta, Daniela, Angélica, Carolina e Renato. E também a Cinthia que dedicou atenção a correção do meu trabalho. E também ao Lucas Mestre que esteve ao meu lado em todos os momentos.

E por fim, agradeço a vida e todas as oportunidades que eu tive para recomeçar, que me ensinou que o que queremos nunca é fácil, mas sempre pode ser belo e nos tornar uma pessoa melhor.

**“O esporte é importante para modernizar nossa visão de mundo,  
porque socializa a gente, na derrota e na vitória.”**

**(Roberto da Mata)**

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as organizações esportivas brasileiras, comparando o modelo de gestão profissional implementado no vôlei a partir da década de 70, apresentando os resultados que este alcançou e o modelo baseado na cartolagem utilizado no futebol ainda hoje. Será enfoque do trabalho também a participação da mulher na gestão esportiva e as conquistas das mesmas no mundo esportivo a partir do século XX.

**Palavras-chaves:** gestão esportiva, cartolagem, gestão de alto nível, participação da mulher.

## **ÍNDICE**

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. AS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL</b>	
2.1 UMA ANÁLISE.....	11
<b>3. A GESTÃO ESPORTIVA</b>	
3.1 O CONCEITO DE GESTÃO.....	22
3.2 A FALTA DE PROFISSIONAIS QUALIFICADOS E A NECESSIDADE DE CENTROS DE PESQUISAS NAS ACADEMIAS.....	23
3.3 O PERFIL DOS GESTORES.....	26
<b>4. A PARTICIPAÇÃO DA MULHER NO ESPORTE.....</b>	<b>32</b>
4.1 A MULHER NA GESTÃO ESPORTIVA.....	34
4.2 O PERFIL DAS GESTORAS ESPORTIVAS.....	38
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>40</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>42</b>



## **1. Introdução**

As organizações esportivas brasileiras em grande parte ainda são geridas como as empresas tradicionais que produzem bens ou fornecem serviços a uma determinada classe consumidora. É importante ressaltar que a gestão de tais empresas precisa contar com estratégias e profissionais diferenciados para obtenção de sucesso. A diversidade dessas empresas se destaca principalmente em dois aspectos: a concorrência e o marketing. No primeiro caso, a grande diferença em relação às demais empresas, é que as organizações esportivas não podem eliminar seus concorrentes, pois há uma relação de dependência entre eles. Já no segundo caso é importante ressaltar os perigos de um marketing negativo para os patrocinadores de determinados clubes, pois trata-se de um marketing através do esporte, ou seja, o patrocinador utiliza-se de competições esportivas para promover sua marca, sendo assim, o sucesso ou não da competição ou do clube patrocinado, muitas vezes é associado à marca, podendo levar o patrocinador a um marketing negativo no caso de um fracasso da equipe.

Para muitas pessoas a organização comercial do esporte e a gestão do esporte ainda são atividades que se confundem, mas quando analisadas profundamente, fica fácil perceber as particularidades de cada uma. No primeiro caso que citamos a organização é meramente comercial, pode-se generalizar e dizer que não passa de uma exigência para a realização de torneios ou competições, ou seja, é uma condição básica para cobrir os custos de tal competição, ou simplesmente para a manutenção de equipes que participam de torneios de alto nível. Já o segundo aspecto, refere-se a uma estrutura muito mais complexa, onde há possibilidade de obtenção de lucros por parte dos investidores.

Atualmente Gestão Esportiva e a Economia do Esporte no Brasil, ainda são áreas pouco pesquisadas nas academias brasileiras e por isso o número de pesquisadores especializados para atuar nessas áreas está muito abaixo da necessidade do setor. Para adquirir boa formação no assunto, é necessário buscar especialização em universidades internacionais pois, os cursos oferecidos no Brasil ainda não são muito conceituados, e no exterior esse tema é fortemente explorado, principalmente em países como a França, que além de apoio governamental ainda possui jornais especializados sobre o tema e nos Estados Unidos, onde o apoio do governo e das instituições educacionais em conjunto, são grandes diferenciais para a formação de atletas competitivos e gestores com excelência.

A ausência de profissionais especializados na Gestão ou Administração Esportiva e ainda de centros de pesquisas e realização de eventos científicos específicos nas academias brasileiras faz com que, na maioria das organizações esportivas brasileiras, o simples fato de o funcionário fazer parte da equipe da empresa há muitos anos ou seu sucesso em outros setores da economia, o capacite para ocupar um cargo de gerência, diretoria ou até mesmo presidência em um grande clube. Isso mostra que a imensa maioria dos profissionais que ocupam altos cargos em clubes brasileiros hoje, não tem formação ou especialização em Gestão ou Administração Esportiva.

Apesar das lutas femininas e feministas para a equidade de gênero, ainda é possível observar grandes lacunas entre as mulheres e os homens no Brasil. Em diversos setores ainda com grande intensidade, mas em outros com uma evolução surpreendente. Com exceção dos cargos públicos, no qual a lei regulamenta o valor a ser recebido pelo trabalho executado, a diferença salarial entre homens e mulheres está presente em todos os setores. No setor esportivo e sua gestão não é diferente, e ainda como agravante a inclusão da mulher em tal função, não ocorreu através de conquistas revolucionárias como dos direitos civis, por exemplo, de forma contrária ela se deu através de conciliações de concessões entre as partes, as mulheres foram inseridas em atividades esportivas conhecidas como próprias para a prática feminina e que eram voltadas para a estética do corpo. Isso se reflete ainda hoje na dificuldade que as mulheres encontram para se inserirem na gestão do esporte, pois no geral, elas encontra-se em grande parte, nos “esportes de mulheres”, ou seja, os esportes socialmente conhecidos como femininos, a ginástica e algumas práticas aquáticas.

## **2. As organizações esportivas brasileiras: uma análise**

O esporte em suas mais variadas formas está presente nas sociedades desde a antiguidade com os Jogos Pan-Helênicos e o nascimento dos Jogos Olímpicos na Grécia. A necessidade dos seres humanos de se exercitarem, a competitividade latente nos homens e a busca de um equilíbrio físico e psíquico completo fez com que a prática de atividades físicas surgidas nas mais antigas civilizações fossem mantidas e aperfeiçoadas. “As primeiras atividades físicas praticadas pelo ser humano eram fugas de animais predadores e lutas por áreas, praticamente inexistentes nos dias de hoje. Essas atividades deram início ao que chamamos de esporte. Acredita-se que os gregos e os persas foram os pioneiros na prática esportiva. Os tempos mudaram, mas desde aquela época o ser humano vem se preocupando cada vez mais em ter uma boa qualidade de vida através dos exercícios físicos.”

Essa preocupação e a dedicação dos seres humanos fizeram com que o que esporte e as competições antes realizadas apenas com caráter religioso ou como forma de entretenimento se aprimorassem e atingissem um nível de profissionalização cada vez mais alto, que atualmente movimenta a recentemente denominada “indústria do esporte”, atraindo os olhares de grandes empresários e da mídia no mundo todo. “As competições esportivas passaram a ser eventos de oportunidade empresarial. As organizações valorizam cada vez mais os atributos do esporte profissional e da marca, além de utilizar os exemplos de vida dados pelos atletas para inspirar e motivar a juventude, funcionários e clientes.” (MARCHI JÚNIOR et al, 2008)

No Brasil a presença do esporte desde as primeiras sociedades aqui presentes e seu sucesso não foi diferente do resto do mundo, além da peteca, caça e pesca que já eram praticados pelos indígenas aqui presente, alguns ainda praticados atualmente, outros esportes foram inseridos na nossa cultura através do contato com outras civilizações, como os negros escravizados, os colonizadores, e ainda todos os europeus que aqui estiveram para realizar comércio. O futebol, que acredita-se ter sido trazido pelos ingleses expatriados, além de se tornar o esporte mais praticado no país, ainda ganhou versões genuinamente brasileiras, como o futsal e o futebol de areia, que hoje já são conhecidas e disputadas em todo o mundo.

Atualmente as 10 modalidades esportivas mais praticadas no país são assim ordenadas: futebol, vôlei, tênis de mesa, natação, futsal, capoeira, skate, surf, judô e o atletismo (Portal da CBFS, 2010). Em diversas modalidades o Brasil está desenvolvendo um grande potencial que com mais investimentos nesse setor, o país terá um grande número de atletas brilhantes. Com o direito adquirido de sediar a Copa do Mundo e as Olimpíadas, o

brasileiro tem mostrado entusiasmado e motivado para muitas outras modalidades esportivas além das citadas. Mas ao analisarmos a gestão de cada uma delas e o seu efeito no desempenho dos atletas, iremos encontrar uma grande diferença, pois nem todas as modalidades apresentam o mesmo desenvolvimento. Sendo maior diferença observada é entre os dois esportes encontrados no topo da lista: o futebol e o vôlei.

Apesar de ser de conhecimento de muitas pessoas envolvidas no meio esportivo a necessidade de mudança na maneira de gerir o esporte, sabe-se também que existem muitas dificuldades. Para o aprimoramento da área é necessário, antes de tudo, que se conheça o esporte no Brasil, que se tenha a real avaliação da realidade nacional em termos das condições e necessidades existentes, que sejam desenvolvidos estudos e pesquisas na área. Só então será possível a construção e a consolidação de práticas administrativas aplicadas aos diversos segmentos do desporto, respeitadas as características culturais e sociais do país. (BASTOS, 2004)

Grande parte das diferenças encontrada entre o vôlei e o futebol, está principalmente na especialização dos gestores e das estratégias de marketing utilizadas por cada um desses esportes. “As empresas multinacionais encontraram no esporte profissional um suporte à altura de suas intenções em mundializar as marcas. Com a saturação dos mercados tradicionais e a superprodução de bens, o sistema econômico não pode mais se limitar somente às necessidades reais dos consumidores. Tornou-se essencial criar diferenciais na demanda e atender novos desejos a fim de construir um mercado capaz de absorver a oferta. E, desse ponto de vista, o *marketing* esportivo vale-se de uma estratégia privilegiada.” (JÚNIOR et al, 2008). De acordo com Ernani B. Contursi (1996), o termo “*marketing* esportivo” denota duas vias de expressão: o *marketing do* esporte (*marketing* de produtos e serviços esportivos) e o *marketing através* do esporte (atividades ou produtos que fazem uso do esporte como veículo promocional).

O *marketing* esportivo deve atingir tanto os símbolos quanto os bens. O estudo de Bourg e Gouguet (2005) apresenta uma abordagem focalizando a relação do esporte profissional com a lógica mercantil<sup>1</sup>. Para os autores, ao menos cinco razões justificam os investimentos das grandes marcas em equipes esportivas profissionais: altas taxas de audiência na TV; o estado de receptividade dos telespectadores; a linguagem universal do esporte; a necessidade de estar presente em todos os mercados; e a vontade de forjar para si uma imagem simpática e popular (Bourg; Gouguet, 2005, p. 72).

Quando fazemos uma análise mais superficial sobre gestão das instituições esportivas, a organização comercial do esporte e a gestão esportiva podem se confundir. Mas há uma

grande diferença entre esses dois modelos de gestão, e é necessário que essa distinção seja explicitada, sendo conveniente incluir mais que uma modalidade esportiva, ainda que os problemas de cada segmento sejam colocados e abordados de diferentes formas.

É importante diferenciar a organização comercial do esporte – que normalmente é uma exigência para a realização de qualquer torneio (para cobrir os custos) ou para a manutenção de uma equipe que participa de competições de alto nível – da gestão empresarial do esporte, que requer uma estrutura mais complexa e pode inclusive possibilitar a obtenção de lucros por parte de investidores (Próni, 1998).

A fim de cumprir o objetivo proposto pelo presente estudo, não iremos nos ater à organização comercial do esporte, por se tratar de uma estrutura mais simplificada, que no geral não necessita de tanta qualificação quanto à gestão empresarial do esporte. Com a modernização e as proporções adquiridas pelas competições esportivas atualmente, a complexidade estrutural da gestão empresarial é o nosso objeto de estudo no momento.

E ao analisarmos essas diferenças destacadas das gestões de diversas modalidades, e o destaque dado para o vôlei, por ser considerada a gestão mais organizada do país, não podemos desconsiderar o papel do *marketing*, nesse ótimo desempenho. Além da divisão das equipes participantes das ligas nacionais e estaduais dessa modalidade, que apresentam uma hegemonia de poder entre si, o que facilita a organização de diversas competições de alto nível e melhor desenvolvimento de grande parte dos atletas. Em contrapartida no futebol a gestão é definida como a mais complexa do país, principalmente por apresentar uma concentração de poder em poucas equipes, situadas em grande parte nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, desvalorizando algumas competições estaduais e supervalorizando outras como o Campeonato Paulista de Futebol (competição estadual desse esporte em São Paulo. É realizado ininterruptamente desde 1902. Atualmente é organizado pela Federação Paulista de Futebol).

Atualmente o futebol no Brasil, de acordo com uma pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, movimentava cerca de R\$ 16 bilhões por ano, e tem cerca de 30 milhões de praticantes – o que representa 16% da população - que se dividem por entre 800 clubes profissionais, 13 mil times amadores e 11 mil atletas federados. E a cada ano, atrai mais fãs deixando de ser um esporte exclusivamente masculino. Contudo esse aprimoramento, de acordo com estudiosos do assunto ainda se limita “dentro das quatro linhas”, ou seja, se por um lado o Brasil nos últimos anos aumentou a exportação de atletas dessa modalidade cada

vez mais jovens, e promoveu o aumento da qualificação e profissionalização de tais atletas, por outro lado esse aprimoramento ainda não é encontrado na esfera administrativa.

Em contrapartida, a segunda modalidade mais praticada no país e a preferida das mulheres - o vôlei - apresentou um grande aperfeiçoamento também no âmbito da gestão a partir da década de 70 e a partir daí surgiu “o interesse de empresas que passaram a entender que o esporte profissional pode canalizar a paixão do consumidor e ser uma forma eficiente de superar a desordem de métodos convencionais de publicidade” (Salibi Neto, 2002). Mas foi com a criação da Confederação Brasileira de Voleibol, que a modalidade teve suas atividades reestruturadas e passou a basear-se na gestão profissional e enfatizar os negócios. E a partir daí tem se consolidado como um exemplo de organização e de administração bem planejada e bem conduzida, com dirigentes sendo citados como exemplo para outras modalidades (Pizzolato, 2004).

Podemos dizer que os gestores dessa modalidade despertaram para as possibilidades existentes na grande indústria movida pelo esporte e o potencial do marketing esportivo, para a partir daí projetar o desenvolvimento do esporte no Brasil e no mundo. Tais constatações têm sido consideradas como fatores que podem explicar também os investimentos de organizações da iniciativa privada no apoio às equipes no âmbito da competição de alto rendimento (Capinussú, 2005; Graça Filho & Kasznar, 2002). A partir de 1997, a entidade formalizou a profissionalização de sua gestão, adotando um modelo empresarial, fundamentando sua estrutura em unidades de negócios. (Maroni et al, 2010)

De acordo com a definição feita por Bizzocchi (2008), a gestão de alto nível do voleibol brasileiro é baseada em três grandes áreas: “marketing”, administração e técnica. A área de "marketing" está fortemente ligada ao patrocinador(es) da equipe, suas ações e o retorno de investimento. A área técnica é responsável por todas as atividades relativas ao treinamento dos atletas em quadra/academia. A área administrativa desenvolve ações de gestão das atividades das equipes.

Quanto ao profissional que atua na administração da entidade, pela descrição das atividades proposta por Bizzocchi (2008), pode-se supor que em equipes de Voleibol o supervisor é profissional situado no centro operacional das entidades, e portanto responsável por funções menos estratégicas do que as do gerente, situado em posição superior na linha hierárquica, e que teria funções mais relacionadas àquelas do vértice estratégico da organização, referentes à tomada de decisão (Mintzberg, 2003).

A transmissão pela TV e a presença crescente de patrocinadores tornaram o espetáculo esportivo um produto bastante disputado e rentável, o que exigiu a profissionalização da gestão e a adoção de métodos empresariais no planejamento dos grandes torneios. Pode-se dizer que, no início, a gestão empresarial era vista como uma necessidade para sustentar o esporte-espetáculo, mas hoje ela deixou de ser entendida como um meio e passou a determinar novas prioridades. Em muitos casos, a veiculação e a comercialização do espetáculo são consideradas como finalidade da liga esportiva. E essa mudança acarretou alteração do perfil dos consumidores da modalidade. (Proni, 2008).

Diferente da gestão de alto nível do Voleibol, a gestão do futebol não é baseada nessas três grandes áreas. E não há uma divisão de poder entre áreas, podemos dizer que nessa gestão há uma grande concentração de poder e o direito de decisão muitas vezes é dado exclusivamente a uma pessoa. Na estrutura dos clubes de futebol, apesar da formação da diretoria, os presidentes – que invariavelmente ou foram atletas, ou cresceram dentro clube, e muitas vezes não apresentam especialização na área de gestão esportiva - dos clubes detêm se não todo, mas uma grande parte do poder de decisões em suas mãos.

Para Souza (1999), muitos profissionais ainda reverenciam os administradores pelo modo como exercem o poder e pelas decisões solitárias, tomadas sem consultar ninguém. Muitos ainda não têm a cultura de analisar, de ponderar e de pensar em equipe. Inúmeros não aprenderam a ouvir, tampouco a usufruir a política dos bastidores. Considerando-se que a nova legislação esportiva brasileira visa dar um tratamento de empresa aos clubes esportivos profissionais, as decisões do alto comando poderão pôr tudo a perder, através de uma inconsequente deliberação que, de um momento para outro, poderá aniquilar bons resultados da atividade empresarial.

Para Franco (1997), diretor de marketing do Clube dos Treze, nenhum esporte – entre os praticados no Brasil – tem tanto potencial de mercado e é tão mal explorado quanto o futebol. Segundo o autor, isso ocorre pelo fato de os clubes serem muito desorganizados. Raros são os que têm a contabilidade em dia. Na maioria das vezes funcionam como feudos de cartolas que usam o time para erguer fortuna pessoal e fazer carreira política.

A partir das constatações apresentadas anteriormente, podemos observar não só distintos modelos de gestão esportiva empresarial, mas os diferentes graus de desenvolvimento nesta direção, e ainda diferentes abordagens de investimento e marketing. O fato da CBF e o Clube dos 13 organizarem o Campeonato Brasileiro, por exemplo, mesmo

sendo entidades sem fins lucrativos, pode-se afirmar que há a tentativa de adoção de uma gestão empresarial, ainda que as regras para repartição dos lucros não sejam muito claras (Proni, 2000). Por outro lado, o baixo potencial de mercado da maioria dos torneios (como no caso do futebol feminino, do basquetebol, do atletismo, do judô e da natação) tem atualmente prejudicado a adoção de métodos empresariais e a passagem para um nível organizacional mais complexo. (Proni, 2008)

Tendo como exemplo tais situações e considerando a definição de organização esportiva dada por Slack (1997) - uma organização esportiva é uma entidade social envolvida na Indústria do Esporte, com objetivos bem definidos, sistemas administrativos estruturados e com limites identificados. - os gestores das equipes de voleibol no Brasil, adotaram como estratégia para aumentar a visibilidade do esporte fora do país, a criação da Superliga (torneio que congrega as maiores e mais tradicionais equipes de Voleibol do País, disputado entre os meses de novembro e maio). É uma das ações que, por acompanhar o calendário europeu de competições, contribuiu para o desenvolvimento da modalidade no Brasil. O sistema de disputa e a tipologia das equipes participantes têm cada vez mais se adaptado no sentido de propiciar o desenvolvimento do "negócio" ou da "indústria" do Voleibol. (Maroni et al, 2010)

As tabelas 1 e 2, inseridas logo abaixo, nos mostra o perfil dos gestores dos clubes de Voleibol no Brasil, ou seja, todos os gestores têm formação superior e especialização ou mestrado. A tabela 3, nos mostra os perfil de gestores de futebol da primeira divisão de Brasília, a diferença entre o perfil dos gestores nas duas modalidades são visíveis, é fácil reconhecer a diferença de desenvolvimento de cada modalidade. Enquanto no vôlei 100% dos gestores são portadores de diplomas de cursos superiores e 90% deles possuem especialização na área, no futebol apenas 30% dos gestores possuem curso superior.

A tabela 6 e a figura 2 mostram a idade dos gestores do futebol e do vôlei, respectivamente, o que comprova que a diferença existente na formação dos gestores não pode ser explicada pela diferença de faixa etária, mas simplesmente pelos variados critérios utilizados para a contratação de tais profissionais.



**TABELA 2 - Áreas de graduação dos gestores.**

<b>Graduação</b>	<b>%</b>
Educação física	54,5
Administração de Empresas	13,6
Outras	31,9

Fonte: Revista Brasileira de Educação Física

**TABELA 1 - Distribuição dos cursos de pós-graduação concluídos.**

<b>Curso</b>	<b>n</b>
Mestrado em Educação	1
Especialização em Administração Esportiva	5
Especialização em Marketing	2
Especialização em Treinamento Esportivo	2

Fonte: Revista Brasileira de Educação Física

<sup>1</sup>Tabela 3 – Nível de escolaridade dos gestores de futebol

	Frequência	Porcentagem
1° completo	-	00,0%
1° incompleto	-	00,0%
2° completo	2	20%
2° incompleto	3	30%
Superior incompleto	2	20%
Superior completo	3	30%

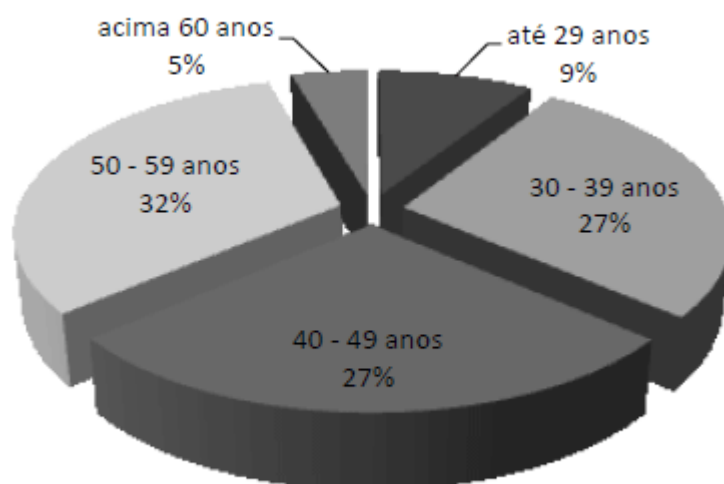


FIGURA 2 - Idade dos gestores por faixas etárias.

Fonte: Revista Brasileira de Educação Física

<sup>1</sup> As tabelas 1 e 2 foram retiradas do artigo *Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008*. Rev. bras. Educ. Fís. Esp. v.24 n.2 São Paulo jun. 2010. As tabelas 3 e 6, foram retiradas do artigo: *Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira*. Paulo Henrique Azevêdo, Jônatas de França Barros, Samir Suaiden.

**Tabela 6 – Idade.**

	Frequência	%	% Acumulada
Até 25 anos	-	00,00	10
De 26 a 35	1	10,00	10
De 36 a 45	4	40,00	50
De 46 a 55	4	40,00	90
De 56 a 65	1	10,00	100
Mais de 65	0	00,00	00
Total	10	100	

Fonte: Revista Brasileira de Educação Física

O sucesso alcançado pelos gestores de vôlei demonstra a veracidade das teorias formuladas pelos estudiosos da gestão esportiva. Esta nova importância do esporte causou um saudável crescimento no setor de entretenimento, esportes e lazer, da economia mundial. Transformando o segmento numa indústria de bilhões de dólares. Toda organização necessita de executivos preparados e com habilidades que possam ser diretamente aplicadas no avanço de sua missão e no alcance de sua visão. Inicialmente, as funções gerenciais na indústria esportiva requeriam conhecimentos na área de promoção de eventos, que por si só já não é simples. (ZOUAIN, D. M. e PIMENTA, R. C.)

Atualmente, a abrangência é tão grande que a complexidade é proporcional. Dessa forma, já não é mais possível admitir a transformação do grande nome do esporte (os astros, ídolos) num gestor esportivo, apenas em função de sua trajetória esportiva. As organizações precisam de gestores que estejam preparados a ajudar seus proprietários e/ou dirigentes e sua equipe principal (times) a formular e alcançar suas metas e objetivos. Este gerenciamento, de um modo geral, está além da capacidade daqueles que, no passado, conseguiram fazê-lo com sucesso e por isso se auto intitulam “conhecedores do negócio”. Esquecem-se, no entanto, que os fatos ocorreram num ambiente com menos demanda que o atual. (ZOUAIN, D. M. e PIMENTA, R. C.)

Além do importante papel desenvolvido pelos gestores de carreira nos clubes, não podemos nos esquecer da importância do marketing esportivo, podendo até afirmar que a mídia apresenta um papel de importância comparada ao dos gestores nos modelos organizacionais adotados pelos clubes esportivos no Brasil e no mundo. Em busca de lucros, os patrocínios e parcerias ainda são as melhores formas de promover o clube, manter sua estrutura e atletas. “Na realidade empresarial, institucional e social brasileira identificam-se diferentes públicos envolvidos entre as possibilidades do Negócio do Esporte, assim como em todo o globo. Os investimentos verificados apontam o Esporte como o produto com maior potencial de crescimento nos próximos anos. O interesse de agentes econômicos nos desportos congrega, inevitavelmente, as formas de comunicação de massa; portanto, a utilização da Mídia nesse processo é fundamental.” (Fardo, 2006).

É importante a observação da relação das partes que compõem esse mercado, - a mídia, os atletas e equipes, as próprias empresas e instituições, as confederações esportivas e a sociedade de consumo - cada qual com seus interesses, além da reflexão crítica sobre o papel dos meios de comunicação: a manipulação ou ampliação da consciência da opinião pública, a investigação sobre os mecanismos ideológicos e a produção das ideias dominantes. (Fardo, 2006)

Hoje no Brasil as maiores equipes de futebol, que são as detentoras de poder, invariavelmente também são as que recebem os maiores patrocínios e a maior fatia da distribuição dos lucros das emissoras que detém o direito de transmissão dos jogos, atualmente a Rede Globo, não só na TV aberta como também nos canais pagos do Grupo Roberto Marinho, o Sportv. Mas não podemos nos esquecer de que grande parte desses clubes se recusam a abrir licitações para a concorrência entre grandes emissoras, pois apresentam dívidas com o governo e a mídia, prejudicando uma distribuição e licitação mais justa dos direitos de transmissão, onde o maior prejudicado é o espectador.

A história dos direitos de transmissão dos campeonatos, entretanto, é pouco conhecida dos principais interessados, os torcedores de futebol. E, entre algumas evidências e umas e outras suposições, não há como negar a estranha ligação entre a Rede Globo, a CBF e o Clube dos 13, que garante à primeira o direito de exclusividade nas transmissões dos principais campeonatos de futebol pelo Brasil. A história é recheada de fatos, mas o resultado é sempre o mesmo: o descaso com o torcedor, que é refém dos horários da televisão quando vai aos estádios e, ao decidir assistir aos jogos em sua casa, não pode optar onde assisti-la e tem que esperar até 21.40 para, enfim, acompanhar a partida, sem saber se conseguirá ver o seu final,

haja visto o horário de seu encerramento. (VEIGA, 2008).

As informações dadas anteriormente apontam o viés que é seguido na administração organizacional das equipes de futebol no país. Considerando que das 04 maiores equipes de futebol do estado de São Paulo, 03 apresentam grandes dívidas com o maior grupo midiático do país, podemos perceber que o modelo adotado de gestão nos clubes é na maioria das vezes direcionados apenas para assegurar os poderes já detidos. “A ação da mídia, em particular da televisão, pode ampliar ou reduzir o potencial de mercado de um torneio ou modalidade esportiva.” (Proni, 2008).

Deve-se considerar que os meios de comunicação de massa contribuem na divulgação de certos modelos de comportamento e na valorização de certas práticas culturais (Betti, 1998). Ora, no caso do esporte, a veiculação nas diferentes mídias tornou-se uma condição importante para a difusão de práticas e consumos esportivos. As modalidades esportivas mais populares precisam garantir ou melhorar sua posição na preferência dos torcedores; as modalidades menos conhecidas precisam conquistar novos adeptos. Lembrando que o público jovem é sempre mais visado pelas campanhas de marketing, uma vez que o esporte é muito praticado e consumido entre adolescentes e que as crianças são futuros consumidores esportivos. (Proni, 2008).

Nas busca de novos modelos de gestão administrativa do esporte no Brasil, baseando-se em exemplos do mundo todo, principalmente dos Estados Unidos e França, cabe aos pesquisadores e futuros pesquisadores, analisarem também a necessidade de reestruturação dos órgãos responsáveis pelo controle da categoria no país, no caso das equipes de futebol, que será o principal objeto deste estudo. Cabe uma análise mais profunda do poder e da forma como este está sendo aplicado pela CBF (Confederação Brasileira de Futebol).

### **3. A gestão profissional esportiva: O conceito de gestão**

A gestão esportiva profissional é um termo novo que surgiu juntamente com a criação e evolução da indústria esportiva, pois como qualquer outra área, o esporte a partir do momento que passou a movimentar uma parte significativa da economia de todos os países do mundo (cada um com uma modalidade mais representativa) começou a receber uma atenção especial, e ter necessidade de profissionais capacitados para sua gestão. Além de se tratar de um termo recente, pode haver dúvidas, pois, utiliza-se como sinônimos os termos administração esportiva e gestão do esporte variando de acordo com cada país. Portanto, por se tratar de um termo novo, que dá espaço para interpretações diversas, a primeira parte desse capítulo, tratará das definições do termo e da especificação de qual será usada ao longo do trabalho.

A referência encontrada no Atlas do Esporte no Brasil (2005) organizado pelo Professor Lamartine Pereira da Costa (que é uma referência para a gestão esportiva, pois foi um trabalho pioneiro no Brasil, na identificação de relevâncias para o esporte brasileiro), onde segundo Nolasco et al. (2005, p.760) ”o termo administração esportiva é uma denominação histórica dessa área de conhecimento, e gestão é um nome apropriado para as necessidades da realidade”. Estes autores ainda denominam a gestão, como uma organização racional e sistemática das atividades físicas e esportivas, de uma entidade ou grupo que fazem acontecer essas atividades, tanto para a participação na alta competição, quanto para o nível ou participação popular, ocasional ou regular, das práticas de lazer e na busca da saúde. (Stucchi e Vieira, 2007).

Segundo Parkhouse (1996) citado por Zouani e Pimenta (2003, p. 6): “a gestão engloba todas as áreas relativas ao esporte como: turismo, hotéis, equipamentos, instalações, investimento público e privado no setor de fitness, merchandising, esportes escolares e profissionais. Enquanto a administração esportiva seria mais limitada e sugere um foco nas relações esportivas e escolares. Nessa definição, podemos perceber uma ampla gama de escolhas para atuação de um gestor esportivo, limitando a atuação do administrador às funções básicas e burocráticas como em qualquer outra empresa. Essa definição está próxima à denominação da North American Society for Sport Management (Sociedade Norte Americana para Gerência do Esporte – NASSM), que define a gestão esportiva como: [...] um agrupamento interdisciplinar, que tem como características a ênfase nos temas; direção, liderança e organização esportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação,

finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional. (NOLASCO et al., 2005, p. 760).

Para Mullin (1993) citado por Zouian e Pimenta (2003, p. 8), “a gestão esportiva tem como primeiro objetivo promover as atividades esportivas, produtos e serviços, com ênfase nas funções de planejamento, organização, direção e controle”.

No presente trabalho a definição utilizada será a de Parkhouse, pois a proposição é estudar a necessidade de novos profissionais com uma boa formação voltada para a gestão esportiva. Entretanto devido a complexidade do termo e da atividade em si, é importante destacar que o gestor especializado que se busca para os clubes esportivo, não tem uma formação específica como quando definimos um administrador, podendo ser um educador-físico, administrador, economista, marketing, desde que tenha uma formação voltada para a gestão esportiva.

### **3.1 A falta de profissionais qualificados e a necessidade de centros de pesquisas nas academias.**

No mundo globalizado todas as organizações estão buscando cada vez mais aumentar seus lucros, e na busca desse objetivo, é necessário que sua equipe de funcionários seja altamente qualificada para a realização deste trabalho. Como exemplo de manifestação da sociedade moderna e globalizada pode-se citar o esporte. É possível dizer que o processo de expansão dos valores e formas que caracterizam a modernidade ocidental é também o da expansão do esporte moderno (Mandell, 1992).

Neste contexto, o Movimento Olímpico, e particularmente sua versão mais mediática, os Jogos Olímpicos, podem ser considerados como um importante veículo para a globalização de um conjunto de valores associados à prática esportiva (Lenk, 1976; Ren, 1997). Portanto suas organizações cada vez mais apresentam características das oligarquias, pois além de contarmos com poucos clubes ou instituições no poder, as mesmas também trabalham na busca constante por maiores lucros, seja através de novos patrocinadores ou ao sair vitoriosa de uma grande competição.

Tendo em vista essa modernização do esporte e das tecnologias envolvidas tanto nas competições quanto nas indústrias de materiais esportivos no geral, e até mesmo nas novas formas do planejamento e do marketing envolvido nas competições atuais, fica evidente a necessidade de profissionais de excelência para a gestão dessas instituições, pois é necessário

que o profissional do esporte seja capaz de identificar todas as particularidades dessas novas firmas para que assim possa geri-las de acordo com suas reais necessidades.

A recentemente chamada de indústria esportiva no Brasil, cresce a cada dia, esse mercado do esporte em 2002 no Brasil gerou R\$ 42 bilhões, só em venda de artigos esportivos (atacado varejo e industrial). No âmbito mundial, segundo a FIFA, só o futebol, movimentava cerca de 250 bilhões de dólares ao ano. Um mercado com investimentos dessa magnitude exige recursos humanos que não seja somente ex-atletas ou qualquer outra pessoa que ali tenha chegado através de indicação, mas que tenha formação específica. Observações de uma realidade próxima, empiricamente demonstram a falta de gestor esportivo especializado e sua necessidade tanto em instituições públicas como particulares. Isso deve ser levado em consideração, pois, essa premência já foi identificada há muito tempo, embora não tenha sido sanada. (Stucchi e Vieira, 2007).

Para PORTER (1996), diante da competição cada vez mais agressiva nos mercados em mudanças cada vez mais frequentes, as empresas aprenderam a ser flexíveis para responder rapidamente à competição e às mudanças nos mercados. Rapidez a qual mudou a visão das empresas diante do efeito que o esporte pode ter perante seus públicos. Entretanto no mundo empresarial não há espaço para amadores, já muitas vezes, são milhões de dólares envolvidos.

Infelizmente no Brasil a profissionalização e a qualificação das equipes envolvidas no meio esportivo ainda é um processo em formação, podendo se dizer muito lenta. O país ainda é extremamente carente no tocante a cursos de formação e especialização para gestores esportivos, fazendo-se necessária a busca de especializações em universidades ou outras instituições estrangeiras. Ao se deparar com essa dificuldade a maioria das organizações, sem muitas escolhas, acaba nomeando seus diretores baseando-se muitas vezes somente no tempo em que um funcionário se encontra na organização ou no seu sucesso profissional anterior.

Como citado no capítulo anterior, alguns esportes, como o vôlei, já contam com a presença de gestores de alto níveis em seus clubes, observou-se que tal esporte foi o que obteve maior crescimento nos últimos anos, tanto no âmbito de aumento de público nas competições, como na qualificação dos profissionais, ou seja, nos últimos anos o vôlei tornou-se o esporte na qual o Brasil mais obteve sucesso nas competições. E se contrapondo ao futebol, tal modalidade atingiu resultados plenamente satisfatório tanto nas competições masculinas quanto nas femininas.



Em contrapartida, o esporte que sempre foi o esporte número 1 do país, que levou o Brasil a ser conhecido mundialmente e ser denominado o “País do Futebol”, tem perdido qualidade nos últimos anos, principalmente as equipes masculinas, que deixaram de ser consideradas as melhores dos mundos. Essa decadência pode ser percebida, não somente no nível das competições nacionais, e nas crises enfrentadas pelos grandes clubes, mas também nas competições mundiais como a Copa do Mundo, nas quais o país não obteve um resultados nem próximo ao esperado.

De acordo com os trabalhos já existentes a respeito de gestão esportiva, percebe-se facilmente, uma ligação dessa decadência nos resultados com o modelo de gestão adotada. Pois, visto que atualmente o esporte deixou de ser apenas um entretenimento e passou a ser uma indústria fortíssima, não é condizente, que sua gestão ainda seja baseada na “cartolagem” – os grandes dirigentes de clubes brasileiros, na grande maioria sem nenhuma formação superior.

Na definição dada por Parkhouse citado por Zouani e Pimenta (2003), do que seria a gestão esportiva, fica mais evidente a complexidade das decisões que devem ser tomadas por um clube, acentuando a necessidade de um profissional qualificado para tal função: “A gestão engloba todas as áreas relativas ao esporte como: turismo, hotéis, equipamentos, instalações, investimento público e privado no setor de fitness, merchandising, esportes escolares e profissionais.” Ainda para Mullin, também citado por Zouani e Pimenta (2003), “a gestão esportiva tem como primeiro objetivo promover as atividades esportivas, produtos e serviços, com ênfase nas funções de planejamento, organização, direção e controle”.

Como já foi analisado anteriormente, um dos problemas encontrados para o gestor esportivo no Brasil, é a falta de oportunidade em algumas modalidades devido a cultura da “cartolagem” como no caso do futebol. Mas esse não é o único problema, percebe-se que também há atualmente uma quantidade muito baixa de profissionais ou pesquisadores voltados para o setor esportivo no geral, gestão, administração, marketing.

Essa carência de oferta de cursos para qualificação dos gestores é um problema que pode ser identificado dentro das universidades. Apesar da existência de diversos estudos que comprovem os benefícios físicos e psicológicos do esporte para os seres humanos, essas pesquisas limitam-se às áreas biológicas, ou seja, grande parte dos estudos a respeito do esporte são realizados por médicos em relação aos possíveis benefícios e malefícios à saúde e

psicólogos que afirmam sua capacidade de inclusão social e de melhor desempenho de atividades de raciocínio.

Mas quando analisadas as necessidades brasileiras para uma melhor profissionalização do esporte, devemos debater áreas como os incentivos governamentais, sociais e privados à profissionalização dos atletas e a formação de gestores qualificados para os cargos. É nesse tópico que as pesquisas são escassas no país. A necessidade de especializações e realização de eventos científicos sobre o assunto é um problema a ser sanado para que o desempenho do país em competições de alto nível dos esportes em geral seja tradicional.

Como dito anteriormente as inúmeras pesquisas realizadas no campo esportivo, em grande parte, está limitada às áreas biológicas, por se tratar de uma área que recebe grande quantidade de incentivos, tanto de órgãos governamentais de apoios à pesquisa como a FAPESP (Fundo de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo), PIBIC (Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica) entre outros, quanto do setor privado, pois pesquisas nas áreas biológicas como medicina e psicologia, que tenham como resultado uma possível melhora no desempenho do atleta, são financiadas pelos clubes.

### **3.2 As competências requeridas para um gestor esportivo**

Para iniciar uma boa análise a respeito do perfil de um gestor esportivo, é necessário que primeiramente se defina alguns conceitos. O primeiro e principal passo é entender como são classificadas as habilidades ou competências do gestor. De acordo com trabalhos anteriores sobre o assunto, percebemos que a essa teoria está sempre em mutação, e o termo que descreve melhor esses itens propostos é competência.

Para Zarifian (1999) citado por Fleury (2002, p. 55), “competência é a inteligência prática de situações que se apóia nos conhecimentos adquiridos e os transforma com tanto mais força quanto maior for a complexidade das situações”. (FLEURY, 2002, p. 55). Já Le Boterf (1995) citado por Fleury (2002), define competência como “o entrecruzamento de três eixos, formados pela pessoa (sua biografia, socialização), por sua formação educacional e por sua experiência profissional”. Mas o conceito de competências não abrange apenas essas vertentes, como foi brevemente comentada nesses trechos. Segundo Fleury (2002), “competência é um saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agregue valor econômico a organização e valor social ao indivíduo”. (FLEURY, 2002, p. 55).

De acordo com as definições dadas acima de competências, na busca de encontrar o melhor perfil dos gestores, percebe-se, que não basta somente conhecimentos técnicos do assunto (graduação, pós-graduação), experiência profissional (tempo de serviço em determinado clube) ou habilidade, mas também é importante tanto para o indivíduo quanto para o clube a maneira como essas características foram adquiridas e as condições que ele terá de utilizá-las. Ou seja, além das competências, para que o gestor desempenhe bem a sua função é necessário que seu ambiente de trabalho, seja propício para suas ações.

Seguindo essa linha de pensamento, Le Boterf elaborou uma tabela, que foi exposta por Fleury (2002), na qual o raciocínio explanado acima é melhor ilustrado:

Quadro 1: Competências para o Profissional

<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber se desenvolver.
<b>Saber se engajar e se comprometer</b>	Saber empreender, assumir riscos.  Comprometer-se
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e as conseqüências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Fonte: FLEURY, (2002, p. 56)

O Quadro 1 explica o porquê dessas características do profissional serem postas como parte do conceito de competência. A forma que o indivíduo interage com a organização, é essencial para uma definição de competência, já que esse conceito visa identificar fatores para a análise dos fenômenos no trabalho. As pesquisas sobre competência parecem estar voltadas para o âmbito organizacional, mostrando que o administrador identifica competências em sua organização detectando-as em seus funcionários, capacitando-os a cumpri-las. (Stucchi e Vieira, 2007)

Partindo dessa óptica, quais seriam as competências do gestor na organização esportiva? Que visão de administração o profissional em análise necessitaria adquirir? Partindo dessa configuração genérica de Le Boterf, podemos ver que as ciências administrativas já têm avançado nos conceitos de competências. Pela pesquisa de Zouain e Pimenta, o conceito de competência no trabalho, ainda é o de habilidades que capacitam o indivíduo para algo, e os autores citam a dificuldade em se estabelecer uma definição consistente do termo competência. Ainda temos também Parkhouse (1991) citado por Zouain e Pimenta (2003.), destacando como competências: “habilidades básicas, comunicação, marketing e vendas, programação de eventos, supervisão e gestão de recursos humanos, gerencia de instalações e gerencia fiscal”.

### **3.3 O perfil dos gestores**

Se no caso das competências contamos com uma vasta bibliografia especializada, no caso do perfil dos gestores. É essa carência de literatura do assunto que motiva o estudo de tais perfis. Existem alguns textos que citam certos pontos: sua formação como ex-atleta, ex-técnico ou ex-professor do clube (LIBARDI, 1999); sexo com 100% do masculino, 80% casado, renda mensal entre cinco a sete mil reais (AZEVEDO, 2004; BASTOS, 2006); nível de responsabilidade com 85% gerentes (BASTOS, 2006). Comprovando que quase nada mudou neste cenário, já que Medalha (1982) encontrou resultados parecidos.

Como não temos grande variedade bibliográfica referente ao perfil dos gestores, como base para esse trabalho, será utilizada a pesquisa realizada por Zouain e Pimenta (2003, p. 4), através do seguinte questionamento: “Qual o perfil profissional necessário ao gestor das organizações de administração do esporte, de forma a atender às reais necessidades que são impostas, na atualidade, pelo contexto do ambiente esportivo brasileiro?”

Para esse estudo, o autor contou com uma pesquisa de campo com os principais gestores esportivos do país, além de uma análise bibliográfica específica dos EUA, Austrália e Federações Internacionais. O resultado obtido foi ilustrado através dessa tabela.

Quadro 2: Perfis analisados

<b>Perfil do Profissional Genérico (Mundial)</b>	<b>Perfil do Profissional em atividade no Brasil</b>	<b>Perfil do Profissional esperado no Brasil</b>
Marketing e Vendas	Conhecimento de Esportes	Conhecimento de Esportes
Planejamento Estratégico	Habilidade em Negociação	Planejamento Estratégico
Programação de Eventos	Processo Decisório	Processo Decisório
Comunicação	Lidar com reclamações	Lidar com reclamações
Conhecimento Fiscal e Legal	Conhecimento Legal	Captação de Recursos
Gestão de Pessoas	Supervisão de Recursos Humanos	Motivação dos Funcionários

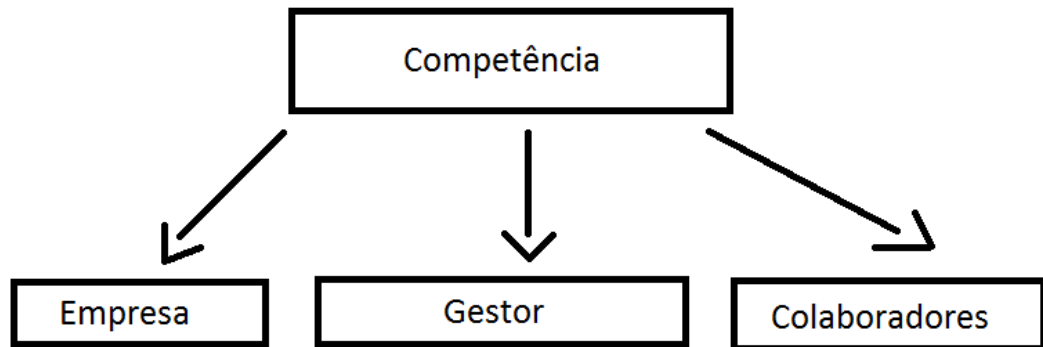
Fonte: Adaptado de ZOUAIN, PIMENTA (2003, p. 22)

De acordo com o resultado da pesquisa, fica fácil identificar a diferença do profissional que o esporte brasileiro necessita e do restante do mundo. Mas que o perfil do gestor em atividade não se difere muito do perfil esperado para o país, o que falta realmente para o profissional brasileiro são em grande parte conhecimentos técnicos, como o planejamento estratégico, a captação de recursos e o saber de motivação dos funcionários. Desse modo reforça o que havia sido dito no início do capítulo, que grande parte dos gestores brasileiros na maioria das vezes ainda são escolhidos pelo tempo em que se encontram no clube, o que lhes proporciona o conhecimento prático, mas não o técnico.

A partir da análise das competências e da literatura existente a respeito do perfil dos gestores, (LEAL, 2009) propõem um modelo de gestão baseado em três aspectos principais:

1. Competências visando a empresa;
2. Competências visando os colaboradores;

### 3. Competência visando o auto-desenvolvimento.



Quando se está em um cargo de gestão, oportunidades surgirão a todo o momento e será de responsabilidade do gestor avaliar quais serão melhores aproveitadas, pensando não somente em curto prazo, mas também a longo. Avaliando a oportunidade de usá-la em benefício de aperfeiçoar e diminuir custos. Característica tal, do empreendedor. A utilização do perfil empreendedor dá ao gestor a capacidade de avaliação de oportunidades e riscos. Justamente esta avaliação, permite a gestão dos recursos de forma mais eficaz evitando custos altos e otimizando o planejamento, além da constante inovação. (LEAL, 2009)

A importância do gestor esportivo tem crescido juntamente com a procura do esporte pelas empresas. Neste ambiente novo para este profissional, nada mais importante que o conhecimento técnico da área de administração, o que como mostra a pesquisa de Zarifian, está faltando nos gestores brasileiros. Planejamento, metas, plano de ação, controle e direção tem sido mais comum ouvir. Contudo, este profissional que em grande parte vem da migração do educador físico para a administração onde pouquíssimo contato com parte teórica teve.

Com a procura desta qualificação diversas faculdades têm oferecido cursos para formação destes profissionais. Assim, tornando mais competente seus trabalhos diários. Articular, integrar, motivar, liderar e direcionar os esforços dos membros da empresa para os objetivos da mesma é o que define o sucesso. Uma vez abordados as metas, será de incumbência fazer com que as pessoas envolvidas no processo façam parte dele. No entanto, esta dinâmica é muito difícil quando se tem a base teórica de estudos e pesquisas, mais difícil sem ela. O empreendedorismo como característico para com a empresa, o equilíbrio

situacional com o próprio gestor, o desenvolvimento de pessoas com seus colaboradores, além da visão estratégica e liderança foram as principais competências pensando em um gestor esportivo singular. A abordagem das principais competências foi levada em conta à situação atual com que se lida. Os objetivos empresariais com o esporte, o ambiente profissional e a teoria administrativa é que fundamentou o modelo estruturado. O estudo desta área da administração, adaptado para o gestor esportivo, é que poderá servir como base posteriores estudos. (LEAL, 2009)

## 4 A participação da mulher no esporte

De acordo com os estudos realizados na cidade do Rio de Janeiro, “esta cidade foi escolhida por ter sido a capital do país no período estudado, por sua importância como centro dos acontecimentos nacionais, bem como por ter sediado, no Brasil, os primeiros momentos da organização do esporte em seu sentido moderno, abrigando os pioneiros clubes estritamente esportivos, responsáveis por inicialmente estruturar e fazer desdobrar todas as dimensões que marcam essa importante manifestação cultural” (Melo,2007), baseados em jornais, revistas e livros dos primórdios a discussão a respeito da participação da mulher no esporte de alguma forma atendeu aos interesses masculinos, mas também é resultado de suas reivindicações e distensões sociais, ou seja, pode ser considerado uma conquista principalmente de movimentos e lutas.

Até meados do século XIX a presença da mulher na sociedade carioca era praticamente nula, elas se ocupavam em rezar, geralmente em suas próprias casas que contavam com as próprias capelas. Von Leithold – um viajante prussiano – observa a respeito do assunto: “A passear são raramente vistas, pelo menos nunca encontrei senhora de alguma importância assim ocupada e, como muitas casas têm suas capelas ou oratórios em que se reza missa nos dias de guarda, é uma exceção que se deixem ver a pé pelas ruas”.

Entretanto a partir dos movimentos de reivindicações sociais das mulheres européias, buscando estar mais presente na sociedade, esse quadro começa a se modificar também na sociedade brasileira, e o esporte é uma das válvulas de escape. O turfe - esporte britânico que promove e incentiva corridas de cavalos, envolve a criação e treinamento do cavalo, competição e apostas – por ter um caráter aristotélico e familiar, logo começou a atrair as mulheres para o hipódromo. Mas o papel das mulheres continuava sendo secundário, meramente como expectadores, assistente que se limitavam a “embelezar” o ambiente familiar, os regulamentos e notícias nos jornais sempre destacavam os ‘cavalheiros’ como dirigentes, nunca as ‘damas’.

Mas de qualquer forma, esse primeiro passo foi essencial para a participação da mulher no cenário esportivo, pois temos como exemplo o início do século XX, no qual a luta romana começou a ser um esporte bastante praticado no Brasil e já a partir de 1910 havia competições organizadas para lutadoras femininas. “José Floriano Peixoto, um dos mais renomados dessa modalidade naquele momento, praticamente o nosso Sandow junto com o empresário paulista Francisco Serrador, estava por trás da organização de um campeonato de



lutadoras, realizado no Teatro São Pedro de Alcântara, no ano de 1910. Tratava-se, na realidade, de uma temporada teatral, em conjunto com o grupo musical feminino Mirales; as lutas eram realizadas entre estrangeiras, com a participação de algumas brasileiras que vieram de São Paulo. O evento teve grande repercussão na cidade. A revista *Fon-Fon* de 7 de maio de 1910 publica, sob o título “O muque feminino”, uma foto das competidoras, em trajes de luta (com braços e pernas descobertas), em posições que lembravam muito a dos atletas masculinos; ao centro, em trajes aristocráticos, o árbitro das pelepas.” (Melo, 2007)

As considerações apresentadas acima comprovam a colocação que a partir do século XX, ou seja, no decorrer das lutas e das conquistas femininas no âmbito social, a participação das mulheres no cenário esporte também passou a ser algo mais frequente. “Ao analisarmos as revistas e os jornais cariocas da transição para o século XX, cada vez mais veremos a presença de mulheres envolvidas com práticas esportivas. Isso de alguma forma atende a alguns interesses masculinos, destacando-se sua inserção em um mercado de consumo que se ampliava ao redor do esporte. Ao mesmo tempo não se pode negar que também foi fruto de suas reivindicações e significava uma conquista. Era um indicador de libertação, uma abertura de novas possibilidades, um avanço, uma preparação para conquistas maiores. Vencendo resistências, nesse percurso inicial semearam-se as condições de ampliação futura de seu envolvimento com o campo esportivo. Em 1º de janeiro de 1913, uma matéria publicada no *Jornal do Brasil*, denominada “O que serão as moças em 1913”, já situa o esporte entre as mais claras mudanças no comportamento feminino.” (Melo, 2007)

Já no século XXI, podemos perceber uma evolução muito maior da participação da mulher, destacando 1996, quando a dupla feminina de vôlei de praia Jacqueline Silva e Sandra Pires foram as primeiras mulheres a ganhar medalhas de ouro nos jogos olímpico, depois 2004 quando o Brasil contou com a maior delegação feminina, que quase igualou a delegação masculina. E posteriormente 2007, o ano em que a seleção brasileira de futebol encantou o público por seus bons desempenhos, e conquistou a medalha de ouro nos Jogos Panamericanos do Rio de Janeiro, a imprensa passou a exaltar as jogadoras e exibir suas histórias de vida nos noticiários. Nesse momento o público começou a comparar a seleção feminina com a masculina e exaltar a qualidade das nossas jogadoras, Marta que foi a melhor jogadora da equipe e uma das melhores do mundo começou a ser requisitada na seleção, que naquele momento passava por uma má fase.

Entretanto Marta e tantas outras estrelas do nosso futebol jogam na Europa, pois aqui não há estrutura para que permaneçam. “No nosso país, o reconhecimento de seu sucesso se dá quando é comparada à equipe masculina: o termo ‘seleção’, assim como ‘futebol’, sempre

esteve relacionado ao âmbito dos homens. Alguns meses após a conquista histórica, o futebol feminino nacional continua sem uma estruturação mínima. Essa ocorrência recente permite-nos observar algo sobre as imprecisões e tensões que sempre existiram no que se refere à presença de mulheres no campo esportivo brasileiro. Ainda que nos últimos anos se possam perceber avanços significativos, há que se reconhecer que, em geral, elas ainda têm que lidar com maiores dificuldades (se compararmos com o esporte masculino), menor valorização (expressa até nos salários e premiações) e mesmo com a persistência de preconceitos e estereótipos.” (Melo, 2007).

#### **4.1 A mulher na gestão esportiva**

Como citado no início do capítulo a partir da segunda metade do século XX, a ampliação da participação da mulher na política, nos diversos movimentos sociais e a redefinição dos papéis e gêneros na família, mostrou-se apenas o início das conquistas femininas que estavam por vir, em praticamente todos os âmbitos da sociedade. Sabe-se que não são poucas as investigações realizadas atualmente em torno do surgimento, amadurecimento e manutenção dos movimentos feministas – “que são sobretudo movimentos políticos, cuja meta é conquistar a igualdade de direitos entre homens e mulheres isto é, garantir a participação da mulher na sociedade de forma equivalente à dos homens, Além disso, os movimentos feministas são movimentos intelectuais e teóricos que procuram desnaturalizar a ideia de que há uma diferença entre os gêneros. No que se refere aos seus direitos, não deve haver diferenciação entre os sexos” (Araujo, 2007).

E movimento feminino – que pode ser a luta por qualquer ideal político, ou não, liderado por mulheres - no Brasil e no Mundo. Mas apesar das numerosas investigações a respeito dos resultados desses movimentos, ainda existem muitas áreas na qual a pesquisa não está muito evoluída. A bibliografia sobre o assunto no país ainda é pobre, e as informações a respeito da participação das mulheres em tais áreas ainda não foram analisadas.

A gestão esportiva é uma dessas áreas onde a participação da mulher no geral ainda é limitada e por isso sua ainda pouco avaliada, ou seja, não se trata de uma área abrangida pelos movimentos de equidade de gênero, por isso atualmente essa participação é vista principalmente nos esportes entendidos como adequados para a prática da mulher brasileira, que são: a ginástica, o handebol e alguns esportes aquáticos. Mas mesmo considerando esses esportes, o estudo realizado por Gomes, 2008 na Universidade Federal do Rio de Janeiro,

constatou que a participação da mulher em cargos de dirigentes de confederações representa apenas 1,8% do total, o que equivale a dizer que atualmente no Brasil existe apenas 1 mulher dirigindo clubes para cada 56 homens no mesmo cargo.

A baixa quantidade de mulheres nos cargos de liderança nos clubes esportivos, dirigências e confederações, não é um problema exclusivo do Brasil, mesmo nos países europeus e nos EUA, onde os movimentos femininos e feministas começaram mais cedo e conseqüentemente as mulheres tem uma grande participação em diversos setores, no esporte a questão se difere um pouco, tanto que na tentativa de equiparar a participação dos gêneros em 1996, houve uma conferência na qual essa questão foi discutida e apoiada pelo Comitê Olímpico Internacional e pelo Conselho Britânico de Esportes.

“Mulheres na Liderança veio a transformar-se numa questão política no plano internacional. Em 1996, uma conferência apoiada pelo Conselho Britânico de Esportes e pelo Comitê Olímpico Internacional endossou a “Declaração de Brighton”, que propôs implementar a participação e elevar a posição das mulheres no esporte. A ela, seguiu-se a “Chamada para a Ação de Windhoek” em 1998. Também em 1998, o COI decidiu pressionar os comitês olímpicos nacionais a elevarem a percentagem de mulheres em cargos executivos para um patamar de 20%, até o ano de 2005. Essas iniciativas internacionais evidenciam que o domínio dos homens em cargos de liderança é um fenômeno amplo, de longa duração, que tem causas diversas e efeitos profundos. Apesar do interesse e do volume de discussões sobre o tópico, as razões para a carência de líderes femininas nas organizações esportivas ainda são pouco claras e a hierarquia de gênero no mundo do esporte é uma questão polêmica, dentro e fora da comunidade científica dos estudiosos do esporte.” (Pfister, Radtke, 2007)

Mas no caso brasileiro a essa equidade de gêneros parece estar mais distante, e a razão para isso provavelmente seja o modo como essas questões são tratadas no país, pois de acordo com Gomes 2007, a participação das mulheres na gestão esportiva brasileira além de pequena, não se deu a partir de lutas ou embates, ou seja, o espaço que as mulheres alcançaram foi através de conciliações, não houve no esporte brasileiro um movimento feminino e muito menos feminista em prol da equalização de gênero. Entretanto mesmo tímida a participação feminina vem crescendo e reflete a participação da mesma como atleta, que somente se iniciou no alto rendimento em 1932. “A partir desses estudos, afirma que é possível perceber uma maior participação feminina no esporte naqueles países que, de alguma forma, adotaram políticas de ação afirmativa direcionadas para esse fim.” (DERÓS, GOELLNER, 2009) como

no caso da Alemanha citado acima, onde as mulheres atualmente estão tomando a liderança na gestão esportiva.

Entretanto, percebemos nas mulheres que estão assumindo o comando na liderança da gestão esportiva, uma mudança significativa no perfil quando comparada ao perfil da maioria da população feminina. Essa mudança provavelmente seja um ponto extremamente importante para tal conquista, pois podemos defini-la como uma adaptação do perfil feminino a uma atividade até então totalmente masculinizada. Esse fenômeno que caracteriza a mudança do perfil das mulheres, chamado de perfil da terceira-mulher, provoca mudanças significativas também na estrutura social vigente afetando principalmente a formação e concepção das famílias e promove uma igualdade entre os sexos no casal na qual a terceira mulher é integrante.

Nesse caso não seria exagero afirmar que para que as mulheres consigam ocupar cargos que tradicionalmente são masculinos, há necessidade de uma “mudança social” antes de tudo. A mudança que presenciamos em tal fato, é extremamente significativa, pois marca o deslocamento das mulheres do espaço doméstico, que até então parecia ser sua a única atribuição e o cuidado com o lar e os filhos as valorizam e definem como “rainhas-do-lar”, e migram para o espaço público que era denominado por “mundo dos homens”.

“A maioria das gestoras apresentam o perfil da terceira-mulher (Lipovetsky, 2000, p. 231), em que figuram três fenômenos de fundo: o poder feminino sobre a procriação, a “desinstitucionalização” da família e a promoção do referencial igualitário no casal.”<sup>2</sup> Essa afirmação embasa-se nas estatísticas do estudo citado anteriormente, onde concluiu-se que apenas 20% das gestoras esportivas são casadas, outras 20% divorciadas e 60% são solteiras. Além disso 90% delas tem curso superior completo e -10% estão cursando. Sendo assim grande parte das gestoras brasileiras estão bem próximas do perfil, antes tido como masculino,

---

<sup>2</sup> – De acordo com a definição do Lipovetsky, a terceira mulher, é a que deixa de ser dependente do homem. A par distom ou como consequência, ou devido a, dependendo da interpretação, o acesso total das mulheres a todas as esferas da vida (pública e privada, individual e social), a liberdade sexual, o controle da maternidade, o direito de voto, a legitimidade dos estudos e da vontade própria tudo isto conjugado, deu origem à mulher atual, a terceira, indeterminada, como Lipovetsky lhe chama.

2- Estudo realizado pela doutora Euza M. P. Gomes e Ludmila Mourão, nas Universidades Salgado de Oliveira e Gama Filho, no Rio Janeiro.

3 - Nas Olimpíadas de 1900, as mulheres podiam competir apenas nas modalidades de golfe e tênis, na qual a Charlotte Cooper foi ganhadora da primeira medalha de ouro do tênis feminino. Nesse ano a participação das mulheres na competição não passava de dezenas. Nos anos de 1912 e 1928 foram inseridos respectivamente a natação e 05 provas de atletismo. Até 1924 ainda era irrelevante a participação das mulheres nas Olimpíadas, enquanto os homens compunham um total 2956 participantes as mulheres eram somente 136. O maior número de participantes do sexo feminino ocorreu em Atenas (2004) quando ultrapassou 5000 e o número de atletas brasileiras foi 122. (Oliveiras, 2006)

pois são qualificadas, apresentam disponibilidade de tempo e estão ausentes das preocupações com os filhos.<sup>2</sup>

Mas mesmo diante de perfis femininos muito próximos ao masculino, e da evolução apresentada entre 1900 e 2004<sup>3</sup>, as mulheres ainda são alvo de preconceito no tocante à gestão e à prática esportiva. Como exemplo desse preconceito pode-se citar a mídia, que oferece uma cobertura muito inferior para eventos esportivos femininos. No Brasil essa situação pode ser ilustrada ainda mais facilmente quando pensamos no futebol, o esporte mais praticado e acompanhado no país não produz excelentes atletas apenas na modalidade masculina, aliás, temos uma jogadora que foi eleita três vezes consecutiva a melhor do mundo, mas que tem sua imagem muito pouco explorada, tanto pela mídia quanto pelo esporte em si.

Mesmo após os Jogos Pan-Americanos de 2007, na qual a seleção feminina de futebol teve um excelente desempenho e a jogadora Marta foi eleita a melhor do mundo, os patrocínios e a estrutura dos clubes destinadas as atletas da modalidade feminina são muito praticamente ínfimos quando comparados ao masculino. Mas de um modo geral atualmente vivenciamos um maior engajamento para a participação das mulheres nos Jogos Olímpicos, de certa forma podemos afirmar que o esporte deixou de ser visto como exclusividade do sexo masculino, mas infelizmente, ainda não contamos com esse mesmo engajamento no âmbito da gestão do esporte.

Para que ocorra uma mudança nesse cenário, as medidas necessárias devem ser maiores primeiramente no sentido da ampliação da profissionalização da gestão esportiva de uma maneira geral, pois como explicitado nos capítulos anteriores ainda não é comum no Brasil que os clubes a utilize. E em segundo lugar há necessidade de esforços públicos nesse sentido, pois a existência de políticas de ação afirmativas para o aumento da participação da mulher nesse campo destaca a desigualdade existente. A importância de políticas públicas no sentido de apoiar o aumento da proporção de mulheres na gestão esportiva pode ser evidenciado pelos movimentos nesse sentido, pois além do movimento já citado anteriormente ocorrido em 1996, tivemos também a Confederação Mulheres e o Desporto (março-2004), na qual os participantes reconheceram a ausência de ações concretas e tangíveis, que ajudem a mulher e os jovens a praticarem o desporto e a ascenderem às funções de direção dessa área, pois assim pode-se discutir quais as medidas mais eficientes para reduzir o abismo entre os gêneros nesse sentido.

## 4.2 O perfil da gestora esportiva

Como já definimos no tópico anterior, as mulheres que atingiram os cargos de gestora esportiva em clubes ou confederações, fazem parte de um grupo que primeiramente modificou o que era conhecido como a função social da mulher, saindo do lar e partindo para o espaço público. A partir de um estudo realizado por Gomes (2008), no qual consistia em mapear as diferentes instâncias da gestão esportiva brasileira, com o objetivo de encontrar mulheres em cada uma delas. Fito isso, a autora elegeu 14 gestoras para atuar como colaboradora de sua pesquisa, as mesmas foram distribuídas em dois grupos no intuito de identificar a raiz da ascensão de cada uma delas: 1- gestoras que foram nomeadas e 2 - gestoras que foram eleitas para ocuparem os cargos diretivos.

Nesse universo escolhido para a pesquisa observou-se, portanto, que três mulheres atuavam na Secretaria Nacional do Esporte de Alto Rendimento do Ministério dos Esportes, uma do Comitê Olímpico Brasileiro, duas de Confederações e oito de Federações. Além disso Gomes analisou a trajetória pessoal e profissional de cada uma delas para tentar entender as motivações, desafios e dificuldades encontradas por cada uma. Ainda analisou as relações de gênero existente na gestão esportiva e as mudanças que elas promoveram (ou tentaram promover) nas entidades esportivas na qual comandavam.

Dessa forma pode-se traçar o perfil, concluindo que “essas mulheres possuem uma média de 40 anos de idade, são, em sua grande maioria, solteiras e se dedicam a um trabalho voluntário em nome do seu amor ao esporte. A maior dificuldade apontada por todas encontra-se na falta de verbas para administrarem suas entidades esportivas, e a necessidade de, por serem mulheres, provarem diariamente a sua competência, já que seu trabalho é visto com certa desconfiança, fundamentalmente entre os gestores.” (DERÓS, GOELLNER, 2009).

Grande parte das entrevistadas afirmou que na sociedade brasileira a imagem da mulher ligada ao gerenciamento do lar, ainda é muito forte, por isso, o fato de serem solteira e não terem filhos aparece como um facilitador na quebra das barreiras impostas. A pequena parte das mulheres casadas que fazem parte das entrevistadas trabalham lado a lado com seus parceiros, essa parcela não concorda com as cotas definida pelo Comitê, por entenderem que seus trabalhos devem ser conquistados.

“Enfim, apesar dos vários desafios enfrentados por essas mulheres, sua participação na gestão possibilita que sua ocupação se torne visível indicando, inclusive, a sua possibilidade de existência. Talvez seja esse o grande mérito do trabalho desenvolvido por Gomes (2008), não só para pensar o campo esportivo mas, ainda, outros espaços sociais nos quais as mulheres têm pouca inserção e cujo reconhecimento é inferior ao atribuído aos homens, mesmo quando desempenham a mesma função ou realizam o mesmo trabalho.” (DERÓS, GOELLNER, 2009).

## 5. Conclusão

Para desenvolver o presente trabalho foram realizadas diversas pesquisas nas organizações esportivas, primeiramente o que se pode observar é que a gestão de alto nível das organizações esportivas brasileiras, introduzida no vôlei a partir da década de 70 trouxe diversos benefícios para a modalidade, tanto para a categoria feminina quanto para a masculina, o que resultou em diversas medalhas em competições continentais e mundiais, além de propiciar a formação de atletas de excelência na categoria. Em contrapartida o futebol, modalidade esportiva mais praticada no país, que ainda mantém sua gestão baseada na cartolagem e onde podemos observar gestores que não contam com formação superior em nenhuma área, vem perdendo espaço no cenário mundial em competições continentais e mundiais e ainda reduzindo a qualidade das competições nacionais, pois torna-se cada vez mais difícil manter nos clubes do país atletas de alto nível, principalmente na categoria feminina, onde o apoio para tais competições é quase que ínfimo tanto por parte dos clubes quanto por parte da mídia.

O segundo ponto a ser destacado no trabalho de extrema importância, diz respeito à necessidade de profissionais qualificados na gestão esportiva. Foi observado através das pesquisas que há uma carência muito grande de profissionais com boa formação na área, tal problema talvez possa ser explicado pela baixa demanda dos clubes, visto que ainda não é comum a busca de gestores qualificados e que, em grande parte dos clubes de futebol, é suficiente estar na casa por muitos anos ou ser ex-atleta. A ausência de cursos de especialização e linhas de pesquisa dentro das universidades do país leva muitos estudiosos do assunto a buscarem instituições no exterior para adquirir o conhecimento desejado, pois é extremamente comum graduações e especializações na área, sobretudo em países que apresentam bons resultados em competições com grande expressividade e formem atletas de excelência em diversas modalidades.

O último ponto analisado no trabalho é a participação da mulher no esporte e na gestão esportiva, a inclusão desse ponto na pesquisa é, principalmente, pelo fato de que apesar de observarmos um aumento significativo da participação das mulheres em diversos acontecimentos sociais, econômicos e políticos de expressividade, é importante ressaltar que ainda há setores, como o caso do esporte, que podemos notar uma segregação por gêneros. Para embasar tal argumentação podemos observar que realmente houve um aumento na



participação da mulher no esporte, mas essa participação concentra-se em modalidades consideradas femininas, como a ginástica e a natação, e essa participação não pode ser evidenciada na gestão ou em cargos representativos em Comitês, Federações ou Confederações.

Em relação à participação da mulher, outro aspecto importante observado, é que as mulheres que alcançaram cargos de gestão em organizações esportivas, apresentam um perfil diferente, que foi denominado como a terceira mulher. Estas mulheres apresentam características que se aproximam do perfil masculino que lhes permitem dedicar mais tempo ao clubes. Grande parte destas não se casaram, não têm filhos ou estão trabalhando em clubes ao lado de seus esposos.

Diante do pontos observados podemos concluir que o esporte brasileiro em suas mais variadas modalidades apresenta grande potencial e a possibilidade de formar atletas de excelência em todas as áreas. Entretanto, há uma grande necessidade de reformular o modo de gestão de muitos dos esportes, enfatizando o futebol por ser o mais popular do país, para que tenham capacidade de acompanhar o desenvolvimento da modalidade e apresentar bom desempenho nas diversas competições. Além de ser necessário incentivar a participação da mulher de forma mais efetiva, e em todas as modalidades, como vem sendo feito em países com bom desempenho em competições significativas como a Alemanha, Estados Unidos, França.

## 6. Referências Bibliográficas

- AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P. (org.) *A Nova Gestão do Futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- ARAUJO, F. S. *Feminismo*. Artigo publicado no site <http://www.infoescola.com/>. Seção de Sociologia 2007.
- AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. F.; SUAIDEN, S. *Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira*. Maringá, v. 15, n. 1, p. 33-42, 1. sem. 2004
- BASTOS, F. C. Campos de Atuação do Administrador Esportivo – Proposta de um modelo para o Brasil. Artigo apresentado no *19º Congresso Científico da FIEP*. Foz do Iguaçu, janeiro, 2004.
- BETTI, M. *A janela de vidro: esporte, televisão e educação física*. Campinas: Papirus, 1998.
- BOURG, J-F. & GOUGUET, J-J. *Economia do esporte*. Bauru: Edusc, 2005.
- CAPINUSSÚ, J.M. Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. **Arquivos em Movimento**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.87-93, 2005.
- CONTURSI, E. B. *Marketing esportivo*. Rio de Janeiro: Sprint, 1996.
- COSTA, C. *Sociologia: Introdução à ciência da sociedade*. Editora Moderna, São Paulo, 2005.
- DACOSTA, L. P. *Cenário de tendências gerais dos esportes e atividades físicas no Brasil*, Rio de Janeiro, 2006. <http://www.atlasesportebrasil.org.br/textos/173.pdf>
- DERÓS, C. C; GOELLNER, S. V. *As Mulheres na Gestão do Esporte Brasileiro: um estudo pioneiro*. Movimento, Porto Alegre, v. 15, n. 02, p. 235-242, abril/junho de 2009.
- FARDO, J. A. D. *A COMUNICAÇÃO VIA ESPORTE: Uma reflexão crítica sobre mídia e poder*. São Paulo, 2006. <http://www.pluricom.com.br/forum/a-comunicacao-via-esporte-br-uma-reflexao-critica>
- FLEURY, A. C. C. *Aprendizagem e inovação organizacional*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.
- FOER, F. *Como o futebol explica o mundo*. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor 2005.
- GOMES, E. M. P. *A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro: desafios e perspectivas*. Rio de Janeiro, Quartet: FAPERJ, 2008.
- GOMES, E. M. P. e MOURÃO, L. *As mulheres na gestão das federações esportivas no Brasil*.
- GRAÇA FILHO, A.S.; KASZNAR, I.K. **O esporte como indústria: solução para a criação de riqueza e emprego**. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.
- MARCHI JÚNIOR, W. e ALMEIDA, B. S. e VLASTUIN, J. *Marketing esportivo na gestão do Voleibol Brasileiro: Fragmentos teóricos referentes ao processo de espetacularização da modalidade*. Rev. Bras. Cienc. Esporte, Campinas, v. 29, n. 3, p. 9-24, maio 2008.

LEAL, L. E. N. V. *As características do gestor esportivo: um modelo de suas competências*. Manaus, 2009.

LENK, H. *Toward a Social Philosophy of the Olympics: Values, Aims and Reality of the Modern Olympic Movement* In: GRAHAM, P. J. & UEBERHORST, H. (eds.) *The Modern Olympics*. West Point Leisure Press, 1976. P 109-169.

LIPOVETSKY, Gilles, "A Terceira Mulher", Coleção Epistemologia e Sociedade do Instituto Piaget, Lisboa, 2000.

MANDEL, R. *História Cultural del Deporte*. Barcelona: Bellaterra, 1992.

MARONI, F. C; MENDES, D. R; e BASTOS, F. C. *Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008*. Rev. bras. Educ. Fís. Esp. v.24 n.2 São Paulo jun. 2010.

MELO, V. A. *Mulheres em movimento: a presença feminina nos primórdios do esporte na cidade do Rio de Janeiro (até 1910)*. Revista Brasileira de História, vol. 27, nº 54, dezembro, 2007.

OLIVEIRA, F. P. *Inserção da mulher no âmbito desportivo*. Revista eletrônica da Escola de Educação Física e Desporto – UFRJ. V.2 nº 1, janeiro/junho de 2006.

PIZZOLATO, E. A. *Profissionalização de organizações esportivas: Estudo de caso do voleibol brasileiro*, Rio de Janeiro, 2004.

PFISTER, G.; RADTKE, S. *Mulheres Tomando a Liderança ou mulheres tomando a liderança nas organizações esportivas alemãs*. Movimento, Porto Alegre, v.13, n. 02, p.91-129, maio/agosto de 2007.

POZZI, L. F. *2010: Uma odisséia esportiva*. ERA Revista de Administração de Empresas v. 39, nº 3, 1999. Seção: RAE LIGHT - CONTRAPONTO

POZZI, L. F. *Os riscos do marketing esportivo*. RAE Revista de Administração de Empresas v.40, nº 4, 2000. Seção: ERA LIGHT – TENDÊNCIAS

PRONI, M. W. *Esporte-espetáculo e futebol-empresa*. Campinas: Unicamp, 1998. (Tese, doutorado em Educação Física)

PRONI, M. W. *A metamorfose do futebol*. Campinas: Unicamp, Instituto de Economia, 2000.

PRONI, M. W. *Economia do esporte: um plano de estudo em expansão*. Trabalho apresentado no 1º Encontro da ALESDE (Asociación Latinoamericana de Estudios Socioculturales del Deporte). Paraná, 2008.

n. 33, jul./ago. 2002.

SLACK, T. **Understanding sport organizations**: the application of organization theory. Champaign: Human Kinetics, 1997.

SOUZA, Natólio. A importância das decisões na empresa. O Estado de São Paulo, São Paulo, 4 jan. 1999. Artigo DN6.

STUCCHI, S.; VIEIRA, T. P. *Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física*. Revista Conexões, Campinas, v. 5, n. 2, 2007.

TAVARES, O. *As organizações esportivas como oligarquias: uma análise tendo como prisma o Comitê Olímpico Internacional*. Adaptação de partes da Tese de Doutorado defendida em fevereiro de 2003 junto à PPGEF/UGF, Rio de Janeiro, com o título "Esporte, Movimento Olímpico e Democracia: O atleta como mediador".

VASCONCELLOS, D. W. *Esporte, Poder e Relações Internacionais*. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2008.

VEIGA, A. *Falta de concorrência na transmissão de TV prejudica torcedores*. Observatório do Direito à Comunicação, 2008.

[http://www.direitoacomunicacao.org.br/content.php?option=com\\_content&task=view&id=2998](http://www.direitoacomunicacao.org.br/content.php?option=com_content&task=view&id=2998)

ZOUAIN, D. M. e PIMENTA, R. C. *Perfil do gestor das organizações esportivas brasileiras*, Rio de Janeiro.

ZOUANI, D. M.; PIMENTA, R. C. Perfil dos profissionais de administração esportiva no Brasil. In: WORLD SPORT CONGRESS, Barcelona, 2003., Espanha. Disponível em: [http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp\\_rap\\_sobre.asp](http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_sobre.asp)>.