

# Gestão Esportiva

Módulo 1. Sujeitos dos  
esportes e gestão  
esportiva



**-EVOLUCIÓN-**  
ES CONMEBOL

## 1.1 Os quatro sujeitos do esporte

### As entidades e clubes esportivos

A associação é o órgão ou a estrutura jurídico-legal por excelência, sob a qual as pessoas se organizam ou agrupam de forma particular, sem intervenção governamental ou estatal, de acordo com determinadas normas internas, com o objetivo de desenvolver uma determinada atividade, permitindo também, se relacionarem com o meio ambiente de forma conjunta, como se fosse uma única pessoa. O que é legalmente chamado de pessoa jurídica ou fictícia e que, comumente, conhecemos como Organização sem fins lucrativos (OSFL), Organização não governamental (ONG), Associação civil ou Corporação de direito privado.

Quando a atividade para a qual se agrupam é de natureza esportiva, quando o propósito ou objetivo da associação é o esporte, estes tipos de entidades são designados por organizações esportivas.

Portanto, as organizações esportivas podem ser definidas como uma “Associação de pessoas regulada por um conjunto de regras cujos propósitos são aqueles relacionados à atividade física, exercida como um jogo ou competição” (Monroy Antón e Sáez, 2010, p. 13).

Esta estrutura ou pessoa jurídica não tem fins lucrativos, ou seja, não tem como meta a maximização dos lucros e a sua posterior distribuição entre os seus sócios ou membros, mas o desenvolvimento e a prática de uma atividade proposta pelos sócios. É por todo o mencionado acima que os esforços e lucros gerados, são direcionados e/ou reinvestidos em busca do objetivo proposto, que neste caso devemos entender como esportivo.

Existem diferentes classes ou categorias de organizações esportivas. A primeira ou a mais básica delas chama-se *clube*, depois temos as *associações*, as *federações* e, por último, as *confederações* (Monroy Antón y Sáez, 2010, p.37).

Em geral, e do ponto de vista estrutural, podemos dizer que os clubes desportivos são formados por um grupo de pessoas singulares, enquanto que as associações constituem um grupo de clubes, as federações constituem um grupo de associações e confederações, por sua vez, constituem um agrupamento de federações esportivas.

Os clubes, principalmente os amadores, são grupos constituídos pelos próprios atletas, ou seja, por pessoas físicas (juridicamente), que se uniram com o desejo de poder praticar o esporte de sua escolha, que, caso contrário, seja individualmente ou separadamente, eles não poderiam praticar ou organizar.

As associações e federações são grupos privados encarregados da organização, gestão e desenvolvimento das diferentes modalidades esportivas. No entanto, como pode haver mais

de uma federação por esporte em nível nacional, as federações esportivas internacionais, como FIFA, FIBA, ITF ou IAAF reconhecem apenas uma federação nacional por país.

O exposto nos permite concluir que a estrutura e organização esportiva são baseadas em um sistema piramidal, que incluem milhões de atletas de diferentes modalidades esportivas. Estes estão localizados na base de cada uma das pirâmides que constituem sua modalidade esportiva, até o vértice superior ou ponta da pirâmide, onde estão localizadas cada uma das federações esportivas internacionais. Falamos então de uma hierarquia bem estabelecida, onde o atleta está integrado a um clube, este a uma associação, esta a uma federação nacional que, por sua vez, está integrada a uma federação internacional, e assim por diante.

Figura 1: estrutura piramidal do esporte



Fonte: autoria própria.

Como são regulamentados o funcionamento e as operações das organizações esportivas? Por meio de leis, normas ou regras. É uma combinação de normas estatuais do país de origem e as próprias normas, que são chamadas de estatutos.

Os estatutos ou regras próprias são criados ou concebidos pelos próprios membros de uma organização esportiva, que, seguindo as suas próprias regras, podem também modificá-las e até mesmo dissolver a organização esportiva. Estas devem constar por escrito

Os aspectos mais importantes que devem constar dos estatutos são os seguintes:

- Nome da organização esportiva. Por exemplo, Club Deportivo Los Andes.
- Endereço: local onde será sua sede principal.
- Objetivo: o que a organização esportiva vai fazer. Por exemplo: atletismo.
- Sócios: quem poderá se associar. Requisitos de admissão, demissão e exclusão dos associados.

- Contribuições sociais: quantia em dinheiro considerada para o funcionamento da organização esportiva.
- Direitos dos associados: como participar nos diferentes órgãos internos da organização, votar, usar as instalações, ser informado etc.
- Obrigações: responsabilidades dos associados, tais como pagar as contribuições sociais, respeitar os estatutos, respeitar e acatar as decisões dos órgãos internos.
- Órgãos internos: assembleia geral ou de associados, diretoria, comissão de ética ou tribunal de honra etc.
- Procedimentos eleitorais.
- Procedimentos jurisdicionais.
- Reforma ou modificação dos estatutos.
- Dissolução da organização esportiva (Gutiérrez Albornoz, 1963).

Embora seja verdade que a associação tem sido historicamente a estrutura jurídico-legal predominante para as organizações esportivas, outras formas de agrupamento têm surgido neste campo. A transformação que o esporte vem sofrendo nos últimos 30 anos, fazendo que seja uma verdadeira fonte de negócios, uma atividade econômica, deu espaço à adoção de estruturas com fins lucrativos, como as sociedades anônimas.

Certas legislações, como a Espanhola, a Suíça e mesmo na América Latina, com a federação chilena, foi estabelecida a obrigatoriedade de que as organizações esportivas tenham o caráter de organizações com fins lucrativos, para dar um maior grau de responsabilidade àqueles que as administram.

Levando em conta o exposto, podemos concluir que, embora a grande maioria das organizações esportivas no mundo utilize a estrutura de organizações sem fins lucrativos, a modernização do esporte, sua mercantilização e profissionalização também influenciaram na forma como estão organizadas, dando a estruturas mais típicas do mundo dos negócios, como as sociedades anônimas e outras formas semelhantes.

## A equipe: projeção do esporte como esforço coletivo

O que entendemos por equipe? Segundo o dicionário da língua espanhola, o significado dado no contexto do esporte é: "Em determinados esportes, cada um dos grupos que disputam a vitória" (Real Academia Española, 2014).

Desta definição decorre a existência da prática de uma atividade esportiva em grupo, ou seja, por um grupo de pessoas na prossecução de um objetivo comum, o qual, conforme descrito na referida definição, é de natureza confrontativa-competitiva. O que ocorreria apenas em determinados esportes que requerem, por sua natureza, mais de uma pessoa para praticá-los, como o futebol ou o basquete. O esforço cooperativo também pode ser um aspecto decisivo para a prática de uma disciplina esportiva em equipe. Tal como pode acontecer com

um grupo de ciclistas ou montanhistas que se organizam com o objetivo de apoiar, acompanhar e motivar-se na prática de seu esporte, que os levará a atingir suas metas ou objetivos.

Desta forma, os esportes coletivos podem ser classificados em dois:

- 1) De **cooperação-oposição, como:** futebol, rúgbi, hóquei, basquete, vôlei, handebol etc.
- 2) **De cooperação:** ginástica artística, atletismo (revezamento), ciclismo (contra-relógio por equipes) etc. (Picasso, <https://es.slideshare.net/tatocorredor/deporte-individual-ycolectivo>).

Uma equipe implica em trabalho conjunto, um esforço comum em prol de um objetivo comum. Mais ainda: envolve uma organização e uma estrutura, sem as quais seria impossível atingir o objetivo proposto, o triunfo ou uma determinada conquista.

A prática de um esporte coletivo implica uma interação entre o indivíduo e o grupo, onde o segundo acima do primeiro. O trabalho em equipe envolve aceitar decisões e entender que as pessoas possuem competências diferentes, que, bem combinadas, estruturadas e organizadas, podem potencializar os indivíduos que compõem a equipe e alcançar o sucesso desejado.

O futebol sul-americano, ao mesmo tempo que diverte e apaixona, também contribui para a formação dos jovens. Partindo desta premissa, sobre o verdadeiro significado do futebol na América do Sul, podemos afirmar que, para a CONMEBOL, o trabalho realizado com jovens e adolescentes dos times de base não é só a soma da quantidade de treinamento físico e fórmulas táticas com um vocabulário atraente. A CONMEBOL propõe que o futebol de alto rendimento seja um espaço de *formação* isto é, tudo que se viva em qualquer uma das áreas ou atividades no futebol, deve contribuir para o processo de amadurecimento, autonomia pessoal e sociocultural dos jovens atletas.

Os jovens precisam entender que, com a ajuda de uma comissão técnica experiente, seja dentro ou fora de campo, conseguem harmonizar seu mundo afetivo com sua capacidade de pensar, discernir e tomar decisões próprias. Seja como atleta de alto rendimento ou como uma figura pública, que tem muitos seguidores em suas redes sociais.

Nos esportes coletivos, e particularmente no futebol, há uma oportunidade para a aprendizagem de habilidades sociais e emocionais.

Assim, no futebol aprendemos:

- A construir nossa identidade.
- Aprendemos a viver com nós mesmos.
- A desenvolver um senso de quem eu sou, uma autoestima.

- Viver com os outros, gerando: empatia, pontualidade, entrega, entusiasmo, dedicação, esforço, sacrifício, paciência, perseverança, flexibilidade, satisfação, alegria pela conquista, amizade.
- Desenvolver o respeito por nós mesmos e pelos outros, por sua equipe, seus colegas e pelo clube.

No futebol, rimos e choramos. Temos muitos medos, raiva, frustração, aceitação, raiva, vergonha, inveja, ciúme, ansiedade, felicidade, calma, paz, realização. É uma experiência que o acompanhará por toda a vida.

## O atleta e sua busca do sucesso

Quando falamos sobre desportos individuais, nos referimos àqueles em que uma pessoa realiza sozinha uma atividade esportiva, para ultrapassar um objetivo cronologicamente mensurável (corrida de automóveis, esqui ou atletismo) em termos de salto em distância, bala, saltos de esqui) e execução técnica (ginástica artística, saltos ornamentais) ou precisão e controle de um gesto (tiro com arco, curling, golfe) (adaptado de <https://www.tododxs.com/ciencias-actividad-fisica/educacion-fisica/que-son-deportes-individuales-concepto>).

Existem basicamente dois tipos de esportes individuais: aqueles em que a prática envolve um adversário ou oposição e aqueles em que não existe essa oposição.

"Esportes individuais sem oposição:

A atuação é individual, sua motivação e seus objetivos estão relacionados aos seguintes aspectos:

- A superação de si mesmo e o progresso pessoal diante de uma tarefa esportiva específica.
- A superação de um adversário ou de uma marca conquistada anteriormente.

São esportes em que o domínio técnico e a condição física necessária para sua realização são as reais dificuldades, bem como algum aspecto estratégico que é necessário para obter sucesso em uma especialidade, como nas corridas de 1.500 m no atletismo, ciclismo de estrada etc.

Da mesma forma, em algumas das modalidades esportivas individuais, devido às diferentes variações que podem sofrer o ambiente físico em que são praticados, necessitam de uma adaptação permanente da técnica com que são realizados, como escalada, vela, parapente, espeleologia etc." (Picasso, <https://es.slideshare.net/tatocorredor/deporte-individual-ycolectivo>).

Esportes individuais com oponente:

“Também chamados de “esportes com adversários”, são modalidades em que a principal característica está no constante confronto no jogo que neles ocorre.

Este confronto faz com que:

1. As ações técnicas precisem ser adaptadas às diferentes situações que o adversário nos apresenta.
2. É preciso estabelecer estratégias para intervir no jogo”. (Picasso, <https://es.slideshare.net/tatocorredor/deporte-individual-ycolectivo>).

Diante do exposto, podemos concluir que o que o atleta individual busca nem sempre é o mesmo, depende de qual esporte ele pratica e como o pratica.

O objetivo que o atleta se propõe determina como o esporte é praticado. Se o seu objetivo é vencer, a busca para alcançar a vitória será, provavelmente, muito diferente daquele atleta que só busca recreação ou que deseja estar bem física e mentalmente.

## Sociedade e esporte: inclusão social

Sociedade é um “conjunto de pessoas, populações ou nações que convivem sob padrões comuns” (Real Academia Española, 2014). No entanto, existem aqueles que, embora vivam nas margens físicas da sociedade, seja ela uma vila, uma cidade ou uma nação, são marginalizados do ponto de vista social, isto é, da própria convivência.

A tarefa de uma sociedade, que se orgulha de respeitar e promover os valores que estão por trás dos direitos humanos, é incorporar ou incluir os marginalizados, para que se sintam parte da sociedade e participem ativamente dela.

Esses grupos ou coletivos de marginalizados em nossas sociedades modernas são compostos principalmente de:

- Menores de 25 anos.
- Desempregados.
- Mulheres.
- Imigrantes.
- Pessoas com deficiência (PcD).
- Viciados.
- Apenados.
- Minorias étnicas (Gavira, 2007).

A sociedade usa vários meios para alcançar a inclusão dos marginalizados. O esporte é uma ferramenta fundamental nesta tão importante tarefa. Tal como afirma o Livro Branco do

esporte, elaborado pela Comissão europeia, em 2007, o esporte é uma ajuda inestimável quando se trata de falar de inclusão social, por exemplo, no caso da população imigrante (Prat, Aguilar e Grau).

A universalidade e a simplicidade das regras do jogo em muitos esportes constituem a chave de ouro que permite que vários grupos, sejam eles socialmente marginalizados ou não, coexistam em um campo de jogo, pista ou arena esportiva.

O mencionado acima é evidentemente o caso do futebol. A universalidade e a simplicidade de suas 17 regras, da linguagem ali utilizada, transformaram o futebol no esporte mais popular do mundo. A FIFA, seu principal órgão, tem ainda mais membros do que a ONU (209). O futebol é jogado em todo o mundo, por ricos e pobres, homens e mulheres, adultos e crianças, cristãos e muçulmanos. A democracia do futebol trata todos como iguais.

A própria FIFA, ciente disso, tem utilizado o futebol como instrumento de desenvolvimento social por meio de suas iniciativas consagradas como o *Football for Hope*. Iniciativa que promove na África, por meio do futebol, a educação e a inclusão de crianças com HIV. (FIFA.com., 2016, obtido de <http://goo.gl/grHSIO>).

A Confederação Sul-Americana de Futebol (CONMEBOL), por meio do Programa Evolución, promove o futebol como ferramenta de inclusão e desenvolvimento integral, onde o impacto social é muito importante. A realização de torneios em categorias menores, por meio de suas Ligas de desenvolvimento da CONMEBOL, gera oportunidades para que novos setores possam competir, aprender, viver novas experiências, realizar trocas culturais e valores para toda a vida.

Por exemplo, as talentosas jogadoras paraguaias que pertencem à comunidade indígena *Ava Guaraní*, se estabeleceram na cidade de Curuguaty, departamento de Canindeyú. As jogadoras conquistaram o vice-campeonato de sua categoria no torneio Fiesta de la Juventud Suldamericana 2018, o que lhes valeu a passagem para o tão sonhado torneio da Disney, nos Estados Unidos: [https://www.youtube.com/watch?v=0eY\\_eIFXpKI](https://www.youtube.com/watch?v=0eY_eIFXpKI).

A ideia de inclusão a partir das características de simplicidade e universalidade do futebol foi confirmada em um presídio de Punta Arenas, no Chile, cidade localizada no extremo sul da América do Sul, onde apenas se *reintegram* à realidade social, saem de sua marginalidade, quando falam deste esporte, quando o praticam (Bates, 2010). Com isso, deixam de ser apenas por um tempo, passam a compartilhar uma linguagem comum: a linguagem do futebol.

Outras características que geram essa atração transversal ao esporte dizem respeito à natureza vivencial e lúdica do esporte. O esporte gera grande motivação para quem o pratica e é um espaço ideal para a formação de valores.

Estas características têm demonstrado ser de grande valia no trabalho empreendido pelas escolas da Catalunha, Espanha, na busca da inclusão de meninos e meninas de diferentes nacionalidades que frequentam essas escolas. Os programas criados a partir dos jogos e dos esportes têm permitido que estrangeiros conheçam as idiossincrasias e costumes dos catalães e vice-versa, e assim se entendam e integrem melhor (Prat, Aguilar, & Grau, 2012).

Como mencionamos anteriormente, o esporte constitui uma ferramenta poderosa de inclusão social, que se materializa principalmente por meio dos canais que têm maior alcance junto aos grupos marginalizados, como escolas, prefeituras, ONG e organizações esportivas.

## 1.2 O *management* no esporte: gestão gerencial e gestão diretiva

### O organograma das instituições esportivas: um assunto chave

Toda organização, seja a chamada empresa, associação civil ou fundação, com fins lucrativos ou não, requer uma estrutura, uma organização interna que permita maximizar a eficiência de sua gestão e, portanto, de seu funcionamento. As organizações esportivas, aliás, não fogem dessa realidade. Hoje, mais do que nunca, como consequência da evolução do esporte e sua recorrente modernização, a estrutura organizacional de uma instituição esportiva necessita se adaptar aos mais modernos métodos de gestão empresarial, de forma a atingir com sucesso os objetivos e metas propostos. De fato, nos últimos anos, dois fenômenos importantes têm influenciado as organizações esportivas: a profissionalização do esporte e sua mercantilização. Os atletas *amadores* foram substituídos por atletas de alto rendimento e os eventos esportivos tornaram-se espetáculos que competem, diretamente, na indústria do entretenimento com o cinema, o teatro etc. (Gómez, Opaso e Martí).

A diferenciação de tarefas e a integração, ou seja, a coordenação dos seus executores, são dois processos fundamentais para compreender a estrutura de uma organização, os quais, como dissemos, são plenamente aplicáveis às organizações esportivas (Hodge, Anthony e Lawrence, 2003). Em termos mais simples, um organograma deve considerar, em seu desenho, as diferentes funções ou tarefas que devem ser realizadas dentro de uma organização. Deve considerar os especialistas que devem executá-las e aqueles que vão coordenar esses especialistas, ou seja, os gerentes ou chefes de seção que dirigirão a obra como um todo, em busca do objetivo ou meta.

O rendimento irá aumentar de maneira substancial por meio da disposição clara dos cargos, distribuição adequada de tarefas em departamentos ou unidades de tamanho razoável, da definição de autoridade, da delegação de poderes e de um bom relacionamento entre todas as unidades (Acosta Hernández, 2005).

Vários são os fatores que determinam o desenho do organograma de uma organização esportiva, entre os quais podemos destacar três:

- Estrutura jurídica.
- Fatores internos.
- Fatores externos.

## 1. Estrutura jurídica

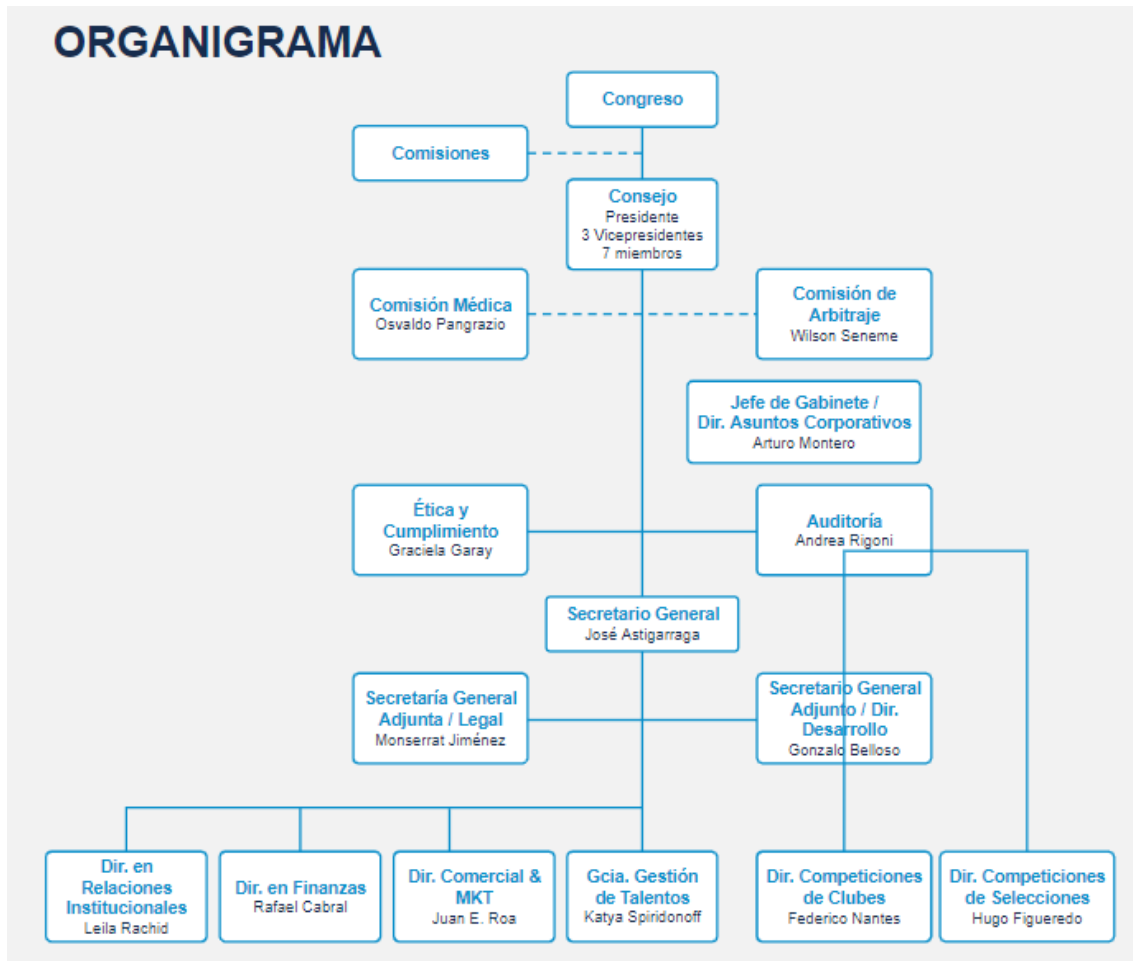
Quando falamos sobre a estrutura jurídica ou estrutura legal de uma organização, nos referimos aos diferentes tipos de conformação que o direito de um país considera para elas. As estruturas jurídicas mais comuns de uma organização são: cooperativas, sociedades por quotas, sociedades anônimas, associações civis, fundações, entre outras (Puelma Accorsi, 1998).

A estrutura jurídica escolhida por uma organização esportiva é determinante na criação do seu organograma. Assim, aquelas que possuem estrutura de tipo societário, por exemplo, sociedades anônimas ou associações civis, devem conter em seu organograma os órgãos desse tipo de entidade, tais como: assembleias de acionistas, diretórios ou comitês executivos e um presidente.

Dessa forma, as organizações esportivas com estrutura de tipo corporativa terão seus próprios órgãos internos em seu organograma, além do corpo administrativo.

Para representar o gráfico acima, vamos examinar o organograma da CONMEBOL.

Figura 2: organograma Confederação Sul-Americana de Futebol –CONMEBOL



Fonte: CONMEBOL, 2019,

<http://www.conmebol.com/sites/default/files/docs2020/72Congreso-Resumen-Ejecutivo.pdf>

Por outro lado, as organizações esportivas que não possuem uma estrutura corporativa, geralmente denominadas sociedades de responsabilidade limitada ou fundações, praticamente não veem os órgãos internos incorporados ao seu organograma. O organograma é composto pela folha de pagamento dos funcionários, que gerenciam integralmente o negócio da organização.

Para ilustrar o mencionado acima, vamos ver os órgãos da CONMEBOL:

Figura 3: Órgãos e Comissões da CONMEBOL

Órgãos da CONMEBOL
1. Órgãos de Governo e Representativos da CONMEBOL são: a. Congresso b. Conselho c. Conselho de emergência d. Presidência
2. As Comissões Permanentes da CONMEBOL são: a. Comissão de finanças b. Comissão de cumprimento e auditoria c. Comissão de governança e transparência d. Comissão de desenvolvimento e. Comissão de competições de clubes e seleções f. Comissão de grupos de interesse do futebol g. Comissão médica e Unidade antidopagem h. Comissão de árbitros
3. São órgãos judiciais da CONMEBOL: a. Comissão disciplinar b. Comissão de ética c. Comissão de apelação

Fonte: CONMEBOL (s.f.),  
<http://www.conmebol.com/sites/default/files/docs2020/Estatutos-Conmebol-2020-esp.pdf>

## 2. Fatores internos

O desenho da estrutura organizacional é afetado por fatores internos, como a missão ou o propósito da organização esportiva, seu porte, complexidade das funções a serem desempenhadas e a qualidade do pessoal ou recursos humanos que possui uma organização.

## 3. Fatores externos

Fatores externos ou o contexto também têm um impacto relevante na determinação do organograma de uma organização esportiva. Esse fator é compreendido por tudo o que rodeia a organização esportiva e, portanto, fora do seu controle. Entre esses tipos de fatores encontramos: concorrência, legislação, situação econômica, situação geográfica, aspectos culturais e tecnológicos, autoridades e a infraestrutura esportiva.

A estrutura de uma organização é relevante devido ao seu relacionamento com a operação de uma organização, ou seja, uma estrutura adequada proporciona linhas de autoridade claras, uma correta distribuição de responsabilidades, bem como uma diferenciação e

integração que sejam eficazes para a realização das metas da organização (Gómez, Opasso, Martí, 2007, p. 5).

## Os projetos desportivos: plano de negócios ou plano estratégico?

Projeto vem do verbo projetar, que significa: “Conceber, traçar ou propor o plano e os meios para a execução de algo” (Real Academia Española, 2014).

Ou seja, se analisarmos a definição acima mencionada e pensarmos nos seus elementos, podemos perceber que ela envolve quatro conceitos que nos ajudarão a entender quais são os principais componentes de um projeto:

- a. Uma ideia.
- b. Um plano.
- c. Os meios.
- d. Algo.

Uma **ideia**: constitui o ponto de partida, a intenção de fazer algo específico; o quê.

**Plano**: é o modelo sobre o qual se apoia uma ideia, no qual os detalhes de uma obra são necessários para realizá-la; o como.

Os **meios**: recursos de vários tipos; o com quê.

**Algo**: a obra, que para o caso em questão entendemos como esportiva.

Como pode se ver, um projeto desportivo contém uma série de elementos sem os quais sua excelência não poderia ser alcançada, pois tudo parte de uma ideia de fazer algo (o que fazer), por exemplo, um torneio de xadrez. Então, é preciso planejar a forma, como este torneio (a obra) será realizado e devem ser levados em conta os meios que temos para atingir o nosso objetivo.

Respondendo à pergunta que nos formulamos, um projeto desportivo deve conter elementos, e mais, deve estar acompanhado de um plano de negócios.

Diante de qualquer projeto que quisermos desenvolver, seremos confrontados com os custos e o respectivo financiamento. Especialmente se este vier de fontes externas dos promotores do projeto, a quem teremos de provar a viabilidade econômica da ideia ou projeto esportivo a ser empreendido, em particular aos bancos.

O plano de negócios também tem uma finalidade interna, ou seja, permitirá ao promotor do projeto desportivo realizar um estudo exaustivo de todas as variáveis que podem afetá-lo, fornecendo as informações necessárias para determinar com suficiente certeza a viabilidade do seu projeto e seu andamento, uma vez iniciado o negócio ou atividade projetada (Lloreda Zorita, 2015).

No que se refere ao planejamento estratégico, acreditamos que todo projeto esportivo contém ou deve conter elementos do planejamento estratégico desenvolvido pela organização esportiva, visto que é anterior a qualquer projeto esportivo.

De fato, o planejamento estratégico constitui uma ferramenta através da qual uma organização esportiva define seus objetivos de médio e longo prazo, identifica metas e objetivos quantitativos, desenvolve estratégias para atingir esses objetivos e estabelece recursos para realizar essas estratégias. (Direção de Estudos Estratégicos - Universidade de Concepción, <http://www.dee.udec.cl/instrumentos-de-gestion/>).

Por isso que o planejamento estratégico anterior transcreve para os projetos operacionais que uma organização esportiva empreende, devem ser compreendidos e incorporados os elementos desse planejamento a todos os seus projetos operacionais, como elementos básicos ou vetores, como guias ou princípios que marcarão a concepção de tais projetos.

De fato:

Estabelecer um sistema de monitoramento, controle e adaptação permanente dos planos, elementos circunstanciais do processo de planejamento estratégico permite, por um lado, quando as coisas vão bem, aproveitar no máximo os recursos e as oportunidades; por outro lado, quando os tempos são difíceis, minimizar os riscos, reagir na hora certa, definir as prioridades com mais precisão. (Paris Roche, 2005, p. 25).

O cenário altamente competitivo em que atuam as organizações esportivas, as demandas de patrocinadores, mídias, investidores, espectadores e demais interessados fazem, hoje, com que essas entidades adotem todas as ferramentas de que dispõe para uma gestão moderna, para poder satisfazer todas essas necessidades e entregar, um produto de qualidade que lhes permita destacar-se e sobreviver ao meio.

## Liderança institucional, liderança de equipe e *automanagement*

Ser líder ou liderar está intimamente relacionado à atividade esportiva, com seu espírito ou essência competitiva. Comumente, falamos do líder da classificação ou que este ou aquele corredor lidera uma corrida, ou seja, utilizamos o termo para destacar quem comanda uma competição esportiva, quem luta para ser o melhor entre todos os competidores.

Porém, a nossa abordagem da liderança para esses fins é diferente, não está relacionada com a competitividade que mencionamos, nem com a intenção de nos diferenciarmos dos demais, tentando ser os melhores. Ao contrário, essa liderança encontra sua razão de ser no trabalho em grupo, equipe, nos grupos, como organizações esportivas que precisam de um guia, uma referência que os leve a alcançar seus objetivos e metas de forma conjunta. O líder dentro de uma organização esportiva é mais um dentro de um todo, cuja função, embora crucial, é apenas mais uma dentro de um grupo.

A liderança é um processo de influência social, por meio do qual um indivíduo recruta e usa a ajuda de outros para atingir um objetivo coletivo, ou seja, um objetivo que pertence tanto ao líder quanto àqueles que o seguem ou acompanham (Hogg e Vaughan, 2008).

A liderança está profundamente enraizada na cultura corporativa, passou por um grande desenvolvimento e explica a chave do sucesso de muitas das mais renomadas empresas do mundo, que baseiam sua força no trabalho em equipe. O trabalho é guiado a seus objetivos por um líder, como o gerente, gerente geral, diretor geral e assim por diante. Mas é muito típico da atividade esportiva, dos chamados esportes de equipe ou coletivos, que o papel de líder seja exercido pelo treinador ou diretor técnico. É nesta atividade ou manifestação humana onde, afirmamos, encontrar suas verdadeiras raízes, sua expressão mais clara.

O modelo de liderança dos esportes de equipe tem sido assumido pelo mundo empresarial em busca do sucesso de suas equipes de trabalho, para moldar ou desenhar suas estratégias de liderança. Foram escritos livros inspirados nos modelos de liderança de grandes treinadores de futebol como Carlos Alberto Parreira (Formando times vencedores) ou Jorge Valdano (*11 poderes do líder*). Hoje, são as mesmas organizações esportivas que, administradas e gerenciadas como empresas, replicam as técnicas de liderança do mundo dos negócios na busca de seus objetivos.

De fato, quando a ciência da administração questiona qual a chave para o sucesso da equipe comandada por Josep Guardiola, a reflexão que surge é aprofundar o modelo de liderança experimentada pelo treinador, para aprender o caminho a seguir e aplicá-lo à *nossa própria realidade* (Cubeiro e Gallardo, 2010).

Todas as atividades esportivas são baseadas no trabalho em equipe. Nos melhores atletas dos esportes em equipe, também dos chamados esportes individuais, a capacidade de trabalhar em grupo é uma qualidade essencial, assim como a autoconfiança, o autocontrole, a iniciativa ou o espírito de superação. Da mesma forma, toda a atividade empresarial é baseada no trabalho em equipe, já que mais de 85% do tempo que passamos realizando nossas tarefas o fazemos em conjunto com outras pessoas. Trabalhar em um grupo, tanto nos negócios quanto no esporte, é uma questão de sobrevivência (Cubeiro e Gallardo, 2008, <http://goo.gl/Oc76Jg>).

A liderança é uma ferramenta fundamental para levar as equipes ao sucesso, seja no mundo dos negócios ou na área esportiva.

Seja qual for o conceito de grupo, equipe ou coletivo, ter um líder inspirador, coeso, que privilegie o grupo sobre o indivíduo, pode ser um elemento fundamental para atingir os objetivos propostos.

Tomamos como referência a organização da Final Única da CONMEBOL Libertadores 2019 que, após uma mudança de sede, em duas semanas conseguiu coordenar a partida final, um desafio que marca um antes e um depois no nosso futebol. Eles foram capazes de demonstrar capacidade para trabalhar agindo com determinação, profissionalismo e esforço. Está no nosso DNA sul-americano superar as dificuldades, e é justamente nesses cenários que se forja o caráter e a liderança de uma instituição como a CONMEBOL e de todo um continente que tanto ama este maravilhoso esporte.

## Referências

**Acosta Hernández, R.** (2005). *Gestión y administración de organizaciones deportivas*. Badalona: Paidotribo.

**Bates Hidalgo, L.** (2010). *Fútbol Plataforma de Paz*. Santiago.

**CONMEBOL** (5 de abril de 2018). *Guaraní Fortuna, ejemplo de un equipo que Creyó En Grande* [Youtube]. Obtido de [https://www.youtube.com/watch?v=0eY\\_eIFXpKI](https://www.youtube.com/watch?v=0eY_eIFXpKI)

**CONMEBOL** (2019). *A América do Sul acredita sempre. Resumo executivo*. Obtido de <http://www.conmebol.com/sites/default/files/docs2020/72Congreso-Resumen-Ejecutivo.pdf>

**CONMEBOL** (s.f.). *Estatutos*. Obtido de <http://www.conmebol.com/sites/default/files/docs2020/Estatutos-Conmebol-2020-esp.pdf>

**Cubeiro, J. C.** (2010). *Liderazgo Guardiola: Descubra os segredos de seu sucesso*. Barcelona: Alienta Editorial.

**Cubeiro, J. C., y Gallardo, L.** (2008). *Liderazgo, Empresa y Deporte*. Madri: Fundación Everis.

**Cubeiro, J. C., y Gallardo, L.** (2010). *Liderazgo Guardiola*. Barcelona: Alienta.

**Diretoria de Estudos Estratégicos - Universidade de Concepción** (s.f). *Instrumentos de gestão*. Obtido de <http://www.dee.udec.cl/instrumentos-de-gestion/>

**Ferguson, A.** (2015). *Leading*. Inglaterra: Hachette.

**Gavira, J. F.** (2007). *La inclusión social a través del deporte*. EA, Escuela abierta: revista de investigación educativa, Volume (10), pp. 253-272.

**Gómez, S.; Opasso, M.; Martí, C.** (2007). *Características estruturais das organizações esportivas*. Documento de Pesquisa DI n.º 704. IESE Business School. Universidade de Navarra. Obtido de [www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf](http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf).

**Gutiérrez Albornoz, J.** (1963). *A concessão de personalidade jurídica a corporações e fundações*. Santiago do Chile: Editorial Jurídica de Chile.

**Hodge, B.J., Anthony, W.P., y Lawrence, M.G.** (2003). *Teoria da organização: uma abordagem estratégica*. Madri: Pearson Prentice Hall.

**Hogg, A. M., y Vaughan M. G.** (2008). *Psicología Social*. Madri: Médica Panamericana.

Lloreda Zorita, E. (2015). Plan de Negocio. Madri: ESIC.

Monroy Antón, A. J. y Sáez Rodríguez, G. (2010). Estructura y organización del deporte en España. Sevilla: Wanceulen.

NSW. Department of education. (s.f.) Benefits of team sports. (Tradução própria). Em <http://www.schoolatoz.nsw.edu.au/> Obtido de <http://www.schoolatoz.nsw.edu.au/wellbeing/fitness/benefits-of-team-sports>.

Paris Roche, F. (2005). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. Badalona: Paidotribo.

Picasso, P. (2015). Deporte individual y colectivo. Obtido de <https://es.slideshare.net/tatocorredor/deporte-individual-ycolectivo>

Prat, S. S., Aguilar, G. F., y Grau, M. P. (2012). La educación física y el deporte como herramientas de inclusión de la población inmigrante en Cataluña: el papel de la escuela y la administración local. Pensar (l) a práctica, 15 (1), pp. 253-265.

Puelma Accorsi, Á. (1998). Sociedades Tomo I. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.

Real Academia Española. (2014). Equipo. No Dicionário da língua espanhola. Obtido de <http://dle.rae.es/?id=G09HIAP>.

Real Academia Española. (2014). Projetar. No Dicionário da língua espanhola. obtido de <http://dle.rae.es/?id=UVINQcU>

Real Academia Española. (2014). Sociedad. No Dicionário da língua espanhola. Obtido de <http://dle.rae.es/?id=YCB6UHV>.