



ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

MÓDULO 1. ESPORTE E GESTÃO



-EVOLUCIÓN-
ES CONMEBOL

Unidade 1.1 Contexto esportivo

1.1.1 Conceitos iniciais

O termo esporte é polissêmico, pois é definido e analisado sob diferentes perspectivas e múltiplas interpretações. Sendo difícil defini-lo, uma vez que tem diversos significados e, sua própria prática segue mudando e ampliando seu significado. Por um lado, refere-se a uma atividade das pessoas e, por outro, faz parte de uma realidade da sociedade. Seu significado é adaptado a quem o utiliza, junto com toda sua bagagem cultural.

O conceito de esporte ainda não está totalmente definido, apesar de todas as tentativas de definições utilizadas pelas associações esportivas internacionais e muitos especialistas. Definir o termo esporte não é uma tarefa fácil, devido à sua complexidade simbólica e à realidade sociocultural que representa.

No Dicionário da Real Academia Espanhola de Línguas (s. f., <https://bit.ly/2YqN8lq>), o termo "esporte" significa "recreação, passatempo, prazer, diversão ou exercício físico, geralmente ao ar livre". Há ainda um segundo significado, que se refere a "atividade física, exercida em forma de jogo ou competição, cuja prática envolve treinamento e adesão às regras" (Real Academia Espanhola, s. f., <https://bit.ly/2YqN8lq>).

Já Rossana (2020, <https://bit.ly/3aKY6NL>) afirma que "o termo esporte se refere a uma atividade física, basicamente de natureza competitiva e que melhora a condição física de quem a pratica".

Figura 1: Características do esporte



Fonte: elaboração própria

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Além disso, Rossana afirma que o esporte é:

uma atividade regulada, geralmente de natureza competitiva e que pode melhorar a condição física de quem a pratica. O esporte também possui propriedades que o diferenciam de jogo. Ele abrange várias áreas da sociedade e carrega consigo uma complexidade em sua dimensão social e cultural, visto que o esporte é, atualmente, uma prática, um espetáculo e um estilo de vida (2020, <https://bit.ly/3aKY6NL>).

1.1.2 Classificação e destinatários

Agora, é necessário abordar o novo cenário que rodeia o esporte. Ao tratar esse termo, é necessário contemplar uma grande variedade de significados, os quais podem modificar conceitos sociais até este momento.

Esta grande mudança gera situações polêmicas, motivadas pela confluência dos novos aspectos, que se confundem com valores tradicionais do esporte que já estão arraigados na sociedade.

Na última década, encontramos inúmeros estudos sociais que analisam profundamente os interesses da população pelo esporte. Podemos separar em quatro grandes blocos as principais diretrizes para o debate atual:

- Novos conceitos: o esporte não é mais concebido como uma atividade exclusivamente relacionada à competição esportiva. Hoje, a sociedade evoluiu em torno do "esporte" vinculando-o a aspectos recreativos, de saúde, educacionais, profissionais etc.
- Novos motivos: o esporte não é mais entendido como uma atividade exclusivamente relacionada à superação ou à vitória. Hoje, o desenvolvimento do "esporte", na sua concepção universal, é fundamentado em sua atividade de relações humanas, na integração, no cuidado do corpo, nas relações com a natureza etc.
- Novos praticantes: o esporte não é mais uma atividade exclusiva para pessoas com grandes qualidades físicas ou jovens. Hoje, o desenvolvimento do "esporte" abrange todos os tipos de pessoas, sem qualquer limitação de idade, sexo, classe social, etc.
- Novas estruturas organizacionais: o esporte não depende, exclusivamente, de estruturas federativas. Existe uma ampla oferta de estruturas associativas privadas, profissionais ou administrativas. E, nesse contexto, a prática das atividades esportivas adquire novas necessidades regulatórias, que envolvem

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

princípios de segurança, regulamentação profissional, além de contemplar uma diversidade de aspectos regulatórios.

Vemos, portanto, que o esporte nestes anos passou por um processo de expansão e desenvolvimento, onde diversificou suas funções, seus propósitos e a demanda potencial que está destinado (Velázquez Andrés, 2007, <https://bit.ly/34tIUo2>).

Portanto, é importante:

Entender o esporte como uma conquista que evoluiu da competição e da condição física para um fenômeno global, que alcança diversos planos e dimensões da sociedade atual. Estendendo-se e ocupando o habitual e o cotidiano, tanto em suas práticas individuais como coletivas, em suas diversas vertentes:

- Saúde (manutenção e condicionamento físico, reabilitação, treinamento, prevenção de doenças, recreação).
- Educação (formação equilibrada, valores individuais e sociais).
- Ação social (juventude, idosos, relações e integração entre setores desfavorecidos).
- Cultural (moda, hábitos, estética).
- Econômica (indústria, materiais de serviço, indumentária, esportes, entretenimento).
- Local (infraestruturas e espaços para a sua prática).
- Lazer e turismo (esportes de aventura, caminhadas).
- A comunicação, internacionalização e conhecimento global.
- Ambiental (ambiente natural, sustentabilidade).

Como podemos constatar, o esporte nos apresenta múltiplas facetas, que não são apenas consequência da evolução do esporte tradicional, mas o resultado da transformação de uma nova sociedade. Com a globalização, que se caracteriza por uma enorme dinâmica e interação, as novas necessidades vitais e os cidadãos que as demandam são os agentes que alteram e agregam novos conceitos ao esporte com diretrizes e desafios renovados. Essa é a transformação à qual os administradores do fenômeno (gestores) devem responder e se adaptarem.

Estamos diante de uma nova coletividade de praticantes que, juntamente com consumidores de esportes de entretenimento e atletas federados, vão remodelar, de forma acelerada e constante, as orientações comportamentais da atividade física e do esporte (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Segue abaixo uma imagem que pode ajudar a ilustrar quais as áreas que compõem e influenciam o mundo do esporte hoje. Na figura podemos ver as diferenças entre o esporte espetáculo, o esporte social e o esporte originário ou tradicional.

Figura 2: Mundo do esporte



Fonte: elaboração própria

A partir dessa classificação, podemos definir onde está a força desses três mundos, que é, principalmente, na relação clientelista que o esporte mantém com as pessoas.

Vemos que o esporte tradicional continua sendo nutrido por atletas filiados a clubes e entidades, como as federações. Na parte mais alta, total ou parcialmente, o esporte passou para a situação de esporte espetáculo, por exemplo, nas modalidades: futebol, basquete ou tênis.

O esporte espetáculo fundamenta sua conexão com as pessoas em uma relação clientelista, não como praticantes, mas como massa de espectadores (consumidores). Os praticantes, nessa área, são uma pequena minoria localizada na elite do esporte. Os grandes clubes, as ligas e circuitos profissionais, têm uma estreita ligação com a mídia e as grandes empresas de artigos esportivos, que são seus principais agentes.

O esporte social é aquele que trouxe consigo uma grande transformação (atualmente crescente) na prática da atividade física, seja para saúde, estética, recreação e implemento de outros valores, principalmente, no campo social. Aqui, são os usuários (praticantes) que dão forma e sustentam o esporte social, onde instituições públicas, empresas e também entidades esportivas sem fins lucrativos estão agindo.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Para além do citado, poderíamos referir entre os esportes tradicionais e sociais, outras duas áreas que ganham força na nossa sociedade, o esporte infantil e o esporte adaptado. O esporte de iniciação ou infantil estabelece suas bases nas faixas etárias mais jovens, onde se figura como meio ou recurso educativo, e procura arraigar comportamentos “saudáveis” no desenvolvimento das pessoas; e, por outro lado, formar atletas que, amanhã, nutriram os mundos mencionados acima. E, a partir da consciência social de integração, inclusão e equidade, surge com força o esporte adaptado, voltado para pessoas com deficiência.

Figura 3: Esporte infantil

O esporte **infantil** como complemento na **educação**

Fonte: elaboração própria

Sob outra perspectiva, uma diferenciação pode ser feita de acordo com a relação que o indivíduo estabelece com as atividades físicas ou esportes. Podemos falar da dicotomia entre quem “vai ver” e quem “vai fazer”.

Os primeiros, aqueles que “vão ver”, o fazem principalmente como “consumidores do esporte espetáculo, fenômeno que envolve uma ampla gama de influências psicossociais, algumas tão evidentes quanto a identificação coletiva, atribuída a um grupo; idolatria de heróis do esporte ou de entretenimento” (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

Eventos esportivos, em muitos casos, impactam:

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

em hábitos culturais, onde na adoração aos atletas profissionais, se intercalam hobby e sentimentos de identificação, emoções essas que já fazem parte do dia a dia de muitas pessoas. Um exemplo das consequências do esporte espetáculo é o estado de espírito produzido pelos resultados esportivos (euforia ou decepção). Segundo especialistas, é uma das causas de maior ou menor rendimento no trabalho e também influencia suas relações pessoais, de trabalho, social e sua saúde (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

Por outro lado, existem aqueles que "vão fazer". Celma (2007) explica que o esporte:

não é exclusividade de quem o pratica por questões de saúde ou por competições, já que estes são a minoria hoje. Hoje, além dos elementos importantes que o fenômeno esportivo envolve socialmente (integração, coesão social, inter-relação, etc.) vemos que, individualmente, a incorporação das atividades esportivas tem como objetivos a busca por saúde, necessidade terapêutica, estética, *relax*, anti stress, relacionamentos, *status* social, etc. Uma completa melhoria das condições de vida das pessoas. Um exemplo claro dessa nova situação é a demanda pela atividade física como método eficaz de controle de peso ou emagrecimento (saúde ou imagem pessoal, culto ao corpo). Uma demanda que tem assumido a oferta de academias e centros esportivos.

(...)

Esta realidade possui um plano econômico que envolve uma verdadeira indústria de serviços. Em relação a esse fator econômico, basta apreciar o movimento produzido por essa conjuntura para ver sua importância econômico-financeira. Além das contribuições diretas, no consumo da atividade (taxas, assinaturas etc.) ou espetáculo (ingressos, direitos publicitários e principalmente TV para grandes eventos ou competições), o movimento econômico é imparável.

Um exemplo específico dessa dinâmica é a moda (as marcas) e o mercado de material, acessórios e peças esportivas, que cresce a cada dia (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

1.1.3 Desafios atuais

Há evidências de que os benefícios do esporte vão além dos efeitos positivos que a atividade física tem na saúde. Pesquisas indicam que também contribui para atingir objetivos sociais,

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

de educação, desenvolvimento infantil e juvenil, inclusão social, prevenção da criminalidade, desenvolvimento econômico e sustentabilidade ambiental.

Em qualquer caso, o esporte não é uma panaceia para todos os problemas da sociedade ou uma prioridade em relação às necessidades das comunidades menos favorecidas, mas pode ter efeitos positivos e ser uma valiosa ferramenta quando utilizada da maneira adequada.

O esporte tem a capacidade de unir pessoas, apesar das diferenças nacionalistas, políticas, religiosas e culturais. Ajuda a melhorar a integração social e a identidade de minorias e grupos marginalizados. Além de contribuir para o desenvolvimento econômico e a criação de empregos, contribui também para o combate da discriminação, cria uma maior consciência dos direitos das mulheres e é uma plataforma útil para oferecer educação preventiva contra várias doenças que afetam populações e grupos de risco.

Porém, para que esses benefícios estejam disponíveis “devemos criar um sistema que ofereça o esporte que a comunidade deseja: um esporte lúdico, justo, inclusivo e que promova a excelência” (Comitê Olímpico Internacional, 2014, <https://bit.ly/2CMO3Lt>).

O Comitê Olímpico Internacional expressa:

A qualidade e o impacto final do esporte dependem, em última análise, das pessoas, cujas ideias, atitudes e comportamentos determinarão se a lacuna entre o esporte que temos e o esporte que desejamos será superada, ao se tornar um esporte real (2014, <https://bit.ly/2CMO3Lt>).

Esporte e seus valores

O esporte pode e deve contribuir positivamente para o desenvolvimento e a qualidade de vida de nossas comunidades. Nunca é neutro, por isso é necessário respaldar os valores positivos de forma simples e eficaz.

Os três valores principais do movimento olímpico são:

- Excelência
- Amizade
- Respeito

Os princípios do olimpismo servem para expandir os valores olímpicos e são:

- Não discriminação
- Sustentabilidade
- Humanismo
- Universalidade
- Solidariedade
- Aliança entre esporte, educação e cultura

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

O esporte que queremos

O relatório *The Sport We Want* (2003), do Centro Canadense para a Ética no Esporte, apresenta um estudo que reflete os valores gerados pelo esporte.

Tabela 1: Valores

Valores individuais	Valores comunitários
<ul style="list-style-type: none">• Diversão• Respeito• Acessível a todos• Jogo limpo• Inclusão• Desenvolvimento pessoal• Saúde e bem-estar• Modelo de bons comportamentos• Autoestima• Confiança em si mesmo	<ul style="list-style-type: none">• Acesso igualitário• Tolerância e respeito mútuo• Ambiente seguro e acolhedor• Cidadãos saudáveis• Desenvolvimento de liderança• Voluntários qualificados• Inclusão de cidadãos• Desenvolvimento de comportamento positivo• Valores compartilhados• Unidade e coesão da comunidade

Fonte: adaptação própria baseada no Canadian Centre for Ethics in Sport, 2003, <https://bit.ly/2E5Nn4L>

1.1.4 Gestão para novos cenários

Os gestores esportivos devem procurar interpretar tudo isto no desenvolvimento de sua função, tanto para usuários praticantes como para usuários espectadores, assim como saber implementar a estratégia adequada para uma eficiência socioeconômica e a viabilidade organizacional perante um mercado competitivo.

Essas questões, com as devidas cautelas no que tange ao setor público, produz diversas transformações, algumas significativas pela mudança conceitual. Por exemplo, as denominações usuais aplicadas na prestação de serviços

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

esportivos, substituindo-se as denominações de "usuário" por "cliente", ou o uso cada vez mais difundido de terminologias como "produto esportivo", "qualidade de serviço", "atendimento ao cliente" etc.

Hoje, os gestores esportivos não podem mais ser aqueles parceiros entusiastas, voluntários e filantropos, técnicos ou "contadores". Mesmo as entidades mais tradicionais buscam alguma dedicação e, pontualmente, em sua administração, desenvolvimento de eventos e a organização das competições.

Os gestores esportivos, hoje, devem ter o selo de "profissionalismo e versatilidade" e assumir que pertencem a um campo que representa uma variação de diversos modelos de organizações com interesses e finalidades diferentes, mas "todos" (sejam eles os que dirigem, as entidades públicas, clubes esportivos, federações, academias, empresas de serviços), devem contemplar e interpretar as diferentes formas que a população aborda e consome o esporte. Aplicar técnicas de gestão, inovando e sendo extremamente sensíveis às peculiaridades do ambiente social-esportivo onde desenvolvem suas atuações.

O que reserva o futuro para o fenômeno dos esportes e para os gestores esportivos? Steve Jobs afirma para os executivos da Apple, criadores de vários produtos inovadores: "A melhor forma de prever o futuro é tentar modelá-lo... criá-lo está em nossas mãos" (Celma, 2007, <https://bit.ly/2QgF0Wd>).

Unidade 1.2 Gestão

1.2.1 Conceito e classificações

Em termos gerais, a gestão consiste em dirigir uma organização ou empresa, como um todo, uma parte ou um nível dela. A gestão não é função exclusiva da diretoria executiva, mas diz respeito ao papel que todos desempenham, sob a sua responsabilidade, a função de coordenar um grupo ou equipe de pessoas para a obter resultados.

A Real Academia Espanhola estabelece que “administrar” significa governar, reger, cuidar, enquanto “gestão” é a ação e efeito de administrar. Os conceitos “administração” e “gestão” são designados pelos anglo-saxões como “*gestão*”, aparecendo frequentemente como sinônimos, mesmo em relação a outros substantivos como “direção” e “organização”. Outros distinguem diferenças entre “organização” e “administração”, definindo-as como:

a) Organização é a combinação de recursos humanos e materiais disponíveis, buscando a concretização de um objetivo; seguindo um esquema preciso de dependências e inter-relações entre os diferentes elementos que a constituem.

b) Administração, muitas vezes também utilizada como sinônimo de direção, é o conjunto de medidas (decisões, procedimentos, sistemas, relacionamentos, controles) por meio dos quais a atividade de direção é desenvolvida para atingir os objetivos da organização.

A gestão é, supostamente, uma das atividades humanas que mais influenciou a evolução da nossa sociedade. Em diferentes áreas e setores, em todos os níveis da estrutura e em qualquer tipo de organização ou empresa, a atuação profissional de um gestor consiste em criar e manter um ambiente adequado para que aqueles que fazem parte da organização possam trabalhar de forma coordenada, desempenhar funções e tarefas atribuídas, para alcançar os objetivos previamente estabelecidos (Pereira, 2008, <https://bit.ly/2FPv9Fb>).

Para o Comitê para o Desenvolvimento do Esporte do Conselho da Europa (citado em Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>), a gestão é definida como “o processo pelo qual a responsabilidade do planejamento e da regulamentação dentro de uma organização; seus recursos, pessoas, manifestações ou instalações; a fim de atingir certos objetivos”.

Nesse sentido, a gestão consiste no conjunto de ações que visam buscar os melhores retornos do desempenho de uma empresa ou organização.

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Um caminho possível para a gestão do esporte seria pensá-la a partir de um conceito plural que:

abrange um amplo conjunto de ações e uma variedade de habilidades e desempenhos distintos, não isolados, de todos os estados e integrantes da organização esportiva. Uma atuação de forma planejada, racional, coordenada e interdependente para alcançar o objetivo da empresa, entendida como organização esportiva. Uma ação sempre em busca de eficiência, do melhor desempenho ou do equilíbrio global entre resultados, benefícios e com consumos conscientes, abrangendo inclusive a proteção do ambiente e o desenvolvimento sustentável (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

1.2.2 Abordagens da gestão

As tarefas de gestão são orientadas, fundamentalmente, para: planejamento, organização, coordenação e controle. Um bom gestor de esportes precisa dessas habilidades e deve demonstrar bom desempenho pessoal no trabalho, assim como, desenvoltura na tomada de decisões.

“Os conceitos tradicionais de gestão foram classificados de acordo com: clássica, comportamental, científica, sistêmica e conjuntural. Cada uma dessas abordagens ajuda a compreender o *modus operandi* dos gestores” (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 216)

- **Gestão clássica**

Parte-se da crença de que cada gestor deve ter o domínio das habilidades necessárias para planejar, organizar, coordenar e controlar no âmbito das relações de trabalho, não só os funcionários e colaboradores, mas também as unidades organizacionais locais e regionais, membros afiliados, clubes, ligas e outras organizações afiliadas. Este conceito está intimamente relacionado às seguintes definições:

- O **planejamento** é a definição de metas, objetivos e estratégias.
- **Organização** é a seleção e combinação de ações para executar as estratégias e o desenho de estruturas adequadas para contribuir no alcance das metas e objetivos da organização.
- **Coordenação** significa estabelecer relações entre pessoas e departamentos de modo a assegurar que cada unidade funcione em conjunto e garanta os objetivos a partir de suas atividades.
- **Controle** é a supervisão necessária para garantir que as ações sejam seguidas, os planos sejam executados e os erros sejam corrigidos (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 216).

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

- **Gestão comportamental**

Baseia-se no princípio da motivação das pessoas, que vai além do planejamento, da organização, da coordenação e do controle. A produtividade individual melhora quando a pessoa está motivada por seus próprios desejos, necessidades e tendências. Um tratamento humano que combina dignidade e consideração individual ajuda as pessoas a se identificarem com a organização e as induz a atingir os objetivos que adotaram por sua própria vontade (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 217).

- **Gestão científica:** “Recorre à precisão da estatística, da matemática e da alta tecnologia para conseguir uma gestão mais eficaz” (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 217).

- **Gestão sistêmica**

Este conceito tem foco na coordenação de todas as vertentes (planejamento, organização e controle, tanto do comportamento como das atividades dos colaboradores), para que tudo funcione como um sistema integrado. Consequentemente, garantindo que todas as partes funcionem como um todo, assim, todas as partes e a organização consigam atingir as metas e objetivos atribuídos (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 217).

- **Gestão conjuntural:** “esse conceito pressupõe que não existe uma maneira ideal de administrar uma determinada organização. A gestão depende das condições que a caracterizam, cada situação particular, encontrando as soluções mais adequadas em função da situação específica”(Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 217).

Figura 5: Abordagens da gestão



ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

Fonte: elaboração própria

1.2.3 Contextos e setores

O contexto das organizações esportivas é constituído por fatores internos e externos que, em certa medida, determinam a gestão.

Os fatores externos consistem nas condições econômicas, políticas, culturais ou sociais enfrentadas pelos indivíduos envolvidos na prática de atividades esportivas.

Os fatores internos são as condições internas de trabalho, bem como as atividades administrativas da própria organização esportiva.

As operações bem-sucedidas dependem do conhecimento de fatores internos, como níveis de trabalho, habilidades e capacidades dos colaboradores, responsabilidades e motivação para alcançar os objetivos da organização. Igualmente importantes são os fatores externos, como a economia mundial, a economia local, a tecnologia, a política, alcance de mercado de outros concorrentes, as necessidades e tendências da juventude e o contexto social e cultural desta. Em um mundo em constante evolução, cada fator externo é um desafio que pode afetar profundamente qualquer organização esportiva. Os gestores devem aprender a controlar e responder apropriadamente a esses fatores de mudança se quiserem sobreviver (Rubén Acosta Hernández, 2005, p. 219-219).

Podem ser identificados três setores básicos da gestão esportiva, conforme listado a seguir:

- **Gestão pública do esporte:** o poder público fomenta habilidades esportivas, através do respectivo órgão administrativo, atribuído de acordo com o seu âmbito territorial. Isso significa que, mesmo considerando o esporte como uma competência compartilhada, determinadas funções correspondem exclusivamente a uma administração pública.
- **Gestão do esporte empresarial:** tem foco empresarial, legalmente constituída em uma economia de mercado, onde podem se diferenciar pela oferta de serviços esportivos. Entre essas ofertas podem ser incluídas atividades e/ou instalações e a organização do esporte profissional que explora o espetáculo esportivo.
- **Gestão do esporte social:** é formada por entidades sem fins lucrativos, normalmente, composta por dois tipos diferentes que se destacam no

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

esporte. Esta associação esportiva, que se baseia em modelos estatais e nos respectivos modelos associativos autonômicos, formando uma complexa e ampla variedade de figuras associativas que nasceram em resposta às novas circunstâncias surgidas na evolução do esporte. Além das fundações esportivas que, tal como as associações, sem fins lucrativos e registram crescimento significativo desde o final da década de 90 (Pereira, 2008, <https://bit.ly/2FPv9Fb>).

Sabendo da existência de um setor público, privado e outro social do esporte que, obviamente, condiciona a sua gestão, é necessário também diferenciar o que podemos denominar áreas de aplicação, a partir de critérios pessoais e sem pretensão de ser decisivo, que poderiam ser:

- Direção e organização de programas e atividades esportivas, tais como espetáculos esportivos, competição de rendimento e atividade de participação. Não podemos esquecer dos programas de atividades esportivas e recreativas em hotéis, programas de turismo esportivo, programas de atividades físicas em spas, em acampamentos e em residências ou comunidades da maior idade.
- Direção de instalações e equipamentos esportivos: podem ser públicos ou privados, sendo esta a primeira condição para a sua gestão. A heterogeneidade destas infraestruturas incorpora também um elemento de diferenciação, que permite agrupá-las basicamente da seguinte forma: equipamentos exteriores, instalações convencionais, parques aquáticos e piscinas, circuitos de velocidade, entre outras.
- Direção de organizações ou entidades esportivas: setor público, setor privado empresarial e setor privado sem fins lucrativos (Pereira, 2008, <https://bit.ly/2FPv9Fb>).

Figura 6: Setores e âmbitos da gestão

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS



Fonte: elaboração própria

1.2.4 Gestão esportiva

O reconhecimento do esporte como fenômeno nas sociedades e sua influência, alocação de recursos, ampliação e construção de novos espaços e implantação de novas tecnologias nos obriga a pensar seriamente sobre o significado de gestão do esporte e como importante fator de desenvolvimento.

O esporte não precisa ser uma atividade deficitária, nem estar sujeita apenas a critérios de rentabilidade econômica. Os benefícios que podem e devem ser obtidos com o esporte e sua prática situam-se em níveis mais importantes, até transcendentais, poderíamos dizer, do que simplesmente econômicos. A gestão no esporte visa buscar os maiores benefícios em todos os seus âmbitos, como esportivos, sociais, educacionais, ambientais, políticos e também econômicos, no cumprimento dos objetivos de uma organização, empresa ou ação. Para que um gestor esportivo atinja esses objetivos, deve saber quais são os componentes com os quais trabalhar (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

A profissionalização dos recursos humanos precisa de articulação e complementos, habilidades e capacidades, que podem ser atingidas com formação de qualidade, crítica e

ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

contextualizada, frente à transmissão de conhecimentos e ferramentas mais adequadas à atual complexidade do ambiente esportivo.

Que elementos constituem a gestão esportiva?

Segundo Mestre Sancho (2013,<https://bit.ly/3j6QLv1>), “aplicada ao esporte, a gestão passa a ser um processo que requer uma ação coordenada e interdependente de diversos elementos a conhecer”; entre os que se destacam como primários:

Necessidades e aspirações esportivas da população: “conhecer as aspirações esportivas da população permitirá a adaptação de ofertas aos seus interesses, o que facilitará a prática de atividades físicas” (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Legislação esportiva e não esportiva aplicável ao esporte: “é fundamental, na gestão do esporte, conhecer, respeitar e aplicar a legislação esportiva, e a não esportiva que a afeta, bem como ensiná-la e transmiti-la a quem está imerso no sistema esportivo, seja ele qual for” (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Planejamento como método de trabalho: “ordenar o desempenho dos elementos que compõem a gestão ao longo do tempo requer planejamento adequado, principalmente a longo e médio prazo” (Mestre Sancho, 2013,<https://bit.ly/3j6QLv1>).

Orçamentos (recursos) econômicos: “os orçamentos para esporte devem ser desenhados de acordo com a realidade das aspirações, evitando o supérfluo que só leva ao desperdício e esbanjamento” (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Programas esportivos: “a gestão conveniente dos programas esportivos será uma garantia de fidelidade à prática esportiva” (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Instalações esportivas: “a construção adequada e razoável de instalações esportivas, concebidas a partir da sua utilização posterior, será um elemento facilitador da sua gestão” (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Treinadores esportivos: “ter pessoas devidamente qualificadas e treinadas é, hoje, uma das garantias mais destacadas do progresso da sociedade” (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Ética e valores no esporte: “a busca pela ética e pelos valores que podem ser adquiridos através do esporte deve ser um elemento a ser resgatado no sistema esportivo e incorporado à gestão” (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Meio ambiente e sua proteção:

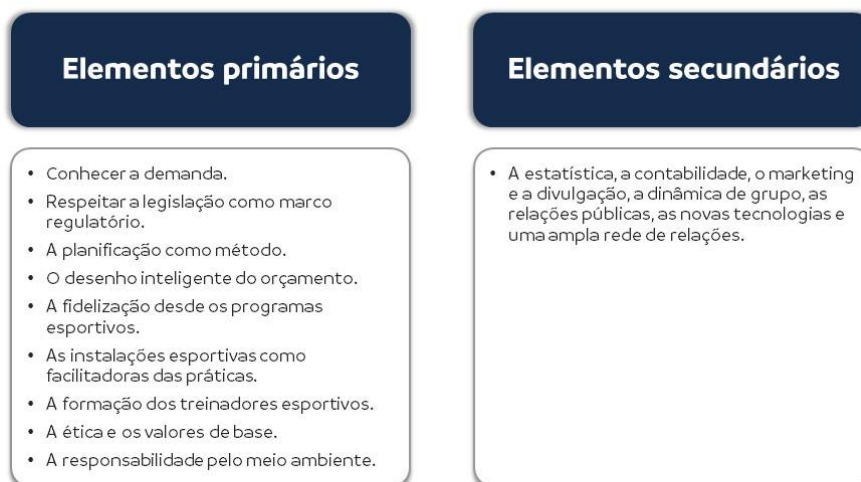
ORGANIZAÇÃO, ADMINISTRAÇÃO ESPORTIVA E EVENTOS

preservar o meio ambiente é responsabilidade pessoal de todos, sendo isto uma verdade para cada um dos grupos. Alguns deles assumem uma competência mais aparente, no caso do esporte, já que sua finalidade é a saúde das pessoas (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Por outro lado:

elementos secundários que surgem como consequência dos anteriores, ou seja, estatística, contabilidade, *marketing* e divulgação, documentação esportiva, qualidade, controles médicos, dinâmicas de grupo, relações públicas, novas tecnologias e suas possibilidades de gestão, enfim, uma ampla rede de relações (Mestre Sancho, 2013, <https://bit.ly/3j6QLv1>).

Figura 7: Elementos que constituem a gestão esportiva



Fonte: elaboração própria

ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN ESPORTIVA E EVENTOS

Referências

Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Barcelona, España: Editorial Paidotribo.

Blanco Pereira, E. (2008). *La gestión deportiva, sectores y ámbitos* (apuntes de cátedra). Coruña, España: Universidad de La Coruña. Recuperado de <https://docplayer.es/15818302-La-gestion-deportiva-sectores-y-ambitos-1.html>

Canadian Centre for Ethics in Sport, (2003). *The Sport We Want* (traducción propia). Recuperado de <https://cces.ca/sites/default/files/content/docs/pdf/cces-rpt-tswwfinalreport-e.pdf>

Celma, J. (2007). *Gestión deportiva pública y privada. El gestor deportivo presente y futuro*. Barcelona, España: Escuela de Administración de Empresas. Recuperado de <https://es.slideshare.net/joancelma/eae-mba-sport-management-conferencia-inaugural-de-joan-celma>

Comité Olímpico Internacional, (2014). *Manual de administración deportiva*. Recuperado de <https://circulomarplatensedeatletismo.com/wp-content/uploads/2018/05/Manual-de-Administracion-Deportiva.pdf>

Mestre Sancho, J. A. (2013) Componentes de la Gestión Deportiva. En *Revista de Educación Física* 2(2). Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/viref/article/view/15775>

Real Academia Española, (s.f.). *Deporte* [definición]. Recuperado de <https://dle.rae.es/deporte>

Rossana, A. (2020). Deporte. Recuperado de: <https://conceptodefinicion.de/deporte/>

Velázquez Andrés, J. (Dir.). (2007). *La gestión deportiva local: problemática actual y tendencias del futuro*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/1714730957/la-gestin-deportiva-local-ponencias>