

os governos subnacionais, decorrentes de processos de participação, deslocamento de poder e construção da cidadania ativa em diversas cidades brasileiras, registradas por diversos estudos.

Nesse conjunto de alternativas, há vários municípios brasileiros que estão paulatinamente percebendo que a dinâmica e a complexidade dos sistemas sociais modernos exigem outras maneiras de conduzir a gestão pública no enfrentamento de processos estatais de alocação e na distribuição de recursos. Esta condição envolve um conjunto de contradições de interesses regulados por várias instituições e condicionados por mediações que torna possível reduzir antagonismos e construir movimentos positivos voltados ao interesse público.

Com isso, podem-se constatar alguns resultados dentre alguns municípios brasileiros, porém, tais inovações ainda encontram obstáculos nos municípios historicamente governados por oligarquias locais e interesses particulares.

No entanto, em face dessas dificuldades, redes de trabalho podem ser estabelecidas no sentido de dar conhecimento a locais que ainda não conseguem alavancar mudanças significativas, de se fazer conhecer como gestão, política e governo podem se aproximar na condução das políticas sociais de esporte, uma vez que estes se aproximam de muitas e diferentes maneiras.

Portanto, o estado das coisas segue para o cumprimento de novas e diferentes tarefas, o que o desenvolvimento de uma agenda de pesquisas sobre as Políticas Públicas do Esporte e sua disseminação no cenário brasileiro poderiam proporcionar novas e diferentes alternativas de materialização dessas políticas.

## ➤ Gestão de federações esportivas

Leandro Carlos Mazzei  
José Arthur Fernandes Barros

### ➤ INTRODUÇÃO

A Gestão do Esporte, além de ser uma área multi e interdisciplinar, é um campo do conhecimento que permite uma grande diversidade de segmentos de atuação. Segundo os autores portugueses Pires e Sarmiento (2001)<sup>40</sup>, o crescente interesse pela Gestão Esportiva reflete a necessidade de suprir diversas questões provocadas pelo estado de crise por que o Esporte moderno está passando.

<sup>40</sup> PIRES, G. M. V. F.; SARMIENTO LOPES, J. P. R. Concelho de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Lisboa, v. 1, nº 1, p. 88-103, 2001.

Apesar de já se aplicarem todo um conjunto de práticas relacionadas com áreas da Administração desde algum tempo, as ações neste segmento profissional só adquirirem significado se forem contextualizados ao ambiente onde estão sendo aplicadas. Ou seja, o amadorismo, as gerências emocionais e administrações inconsequentes são inconcebíveis no âmbito do Esporte atual.

O moderno gestor esportivo necessita ser um profissional capaz de conhecer profundamente o ambiente em que trabalha e, assim, aplicar ferramentas gerenciais para conquistar os objetivos da organização em que trabalha. Só assim a gestão do Esporte ganhará sentido e, só assim, é possível reivindicar um estatuto próprio e de credibilidade para esta área de conhecimento com grandes possibilidades de intervenção profissional no Brasil.

Logo, para entender qual a lógica de algumas organizações esportivas, será preciso primeiro contextualizar o Esporte, enquanto fenômeno humano, com nossa realidade. Assim se entenderá a necessidade e as exigências de diversos veículos públicos, privados ou simplesmente midiáticos por gestores esportivos, capazes de manter as aspirações mundanas com relação ao Esporte.

O Esporte reflete e influencia diversas características, históricas e atuais de nosso dia a dia, sejam elas relativas à nossa sociedade, nossa cultura, nossa economia e até nossas políticas, se tornando assim uma das maiores instituições de nosso planeta. Provoca sonhos, emoções e sentimentos que o tornam especial. No Esporte, conflitos armados terminam, guerras armadas são proibidas, apenas a superação física e a conquista sadia e leal é permitida.

Independentemente de sua origem histórica e de ser classificado como patrimônio da humanidade, o Esporte também sofre influência de processos revolucionários presentes na história. Por exemplo, na sociedade em que vivemos atualmente, quase todos os processos produtivos são realizados através das organizações.

Nossa Era Moderna e Pós-industrializada caracteriza-se por ser uma sociedade composta de organizações. O homem hoje passa a

maior parte de seu tempo, ou seja, toda sua estrutura temporal, em organizações das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, passar seu tempo livre e obter todos os produtos e serviços de que necessita. Com o Esporte não poderia ser diferente, hoje dependemos de organizações que institucionalizem, regularizem e mantenham a gerência de nossas práticas esportivas.

A presença de organizações em nossa vida foi provocada e extremamente disseminada muito provavelmente pelos conceitos oriundos da Revolução Industrial, e as instituições Esportivas não passaram menos à influência do industrialismo.

Mesmo com toda a sua origem na Antiguidade e todo processo evolutivo no decorrer da história, a Organização e Gestão do Esporte Moderno também teve seu grande desenvolvimento influenciado diretamente pelos conceitos surgidos da Revolução Industrial entre meados do século XVII até o final do século XIX<sup>47</sup>.

Foi neste período que a necessidade de uma maior aplicação de conceitos científicos (superando o "amadorismo") proporcionou o desenvolvimento das Teorias Gerais da Administração, pois o enorme desenvolvimento da produção, e consequentemente da economia de alguns países, já não suportavam a falta de preparo dos proprietários das indústrias da época. Além disso, não podemos esquecer que a Revolução Industrial provocou transformações estruturais na dinâmica das sociedades em todo o mundo. O industrialismo obrigou a sociedade a mudar, desde o modo de vida, a organização familiar, o uso do tempo, a questão do lazer, até a educação das pessoas... Em resumo, em cerca de 150 anos, a Revolução Industrial transformou por completo toda a sociedade humana.

Toffler (1980)<sup>48</sup> designou o "Código da Civilização Industrial", composto pelos seguintes princípios: concentração, centralização, espe-

47 PIRES, G. M. V. F. *Guia do Desporto: Desenvolvimento Organizacional*, 2ª ed. Porto: APOGESD, 2005.

48 TOFFLER, A. *A Terceira onda*, 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

cialização, padronização, maximização, sincronização<sup>49</sup>. Estes princípios, que influenciaram a sociedade em geral, também influenciaram o Esporte, e consequentemente sua organização e formas de gestão.

Segundo Parkhouse (1991)<sup>50</sup>, a partir do ambiente formado pela Revolução Industrial, a Organização e Gestão do Esporte Moderno começaram a dar seus primeiros passos. Com o passar do tempo, o Esporte passou a ser visto na nova sociedade industrial como instrumento educacional e caminho para ascensão e prestígio social.

Ao longo da Revolução Industrial, o Esporte passou por um longo processo de adaptação às novas realidades sociais, de um caráter orgânico para um caráter burocrático, sem organização e informal para uma prática formal e com características associativistas e federativas em níveis globais, chegando ao auge com a organização do Movimento Olímpico Moderno, tudo em prol de novas tendências e valores sociais que chegaram com o industrialismo<sup>51</sup>.

Com o tempo, o fenômeno esportivo cresceu. Surgiram modalidades esportivas padronizadas, o número de praticantes aumentou, e a necessidade de uma maior organização das práticas esportivas se tornou evidente. Deste modo, surgiram regulamentos perfeitamente estabelecidos, com características e particularidades dos novos valores sociais provenientes da Revolução Industrial. A burocratização favoreceu o surgimento de clubes e associações que promoviam atividades e competições.

A própria organização dos Jogos Olímpicos da Era Moderna exigiu a criação de um comitê com representantes de várias nacionalidades

49 Standardização: normas e regras inerentes e condicionantes a um processo. Especialização: atividades que passam por processos formativos chegando a um profissionalismo específico. Sincronização: tempos e momentos próprios para determinadas atividades sociais. Concentração: atividades sociais em localidades determinadas. Maximização: desenvolvimento e motivação máxima para várias atividades sociais. Centralização: hierarquia, coordenação central das atividades presentes na sociedade.

50 PARKHOUSE, B. L. *The management of sport: its foundation and application*. St. Louis: Mosby Year Book, 1991.

51 Valores importantes em uma sociedade industrial que o desporto pode trazer como: construção de caráter, disciplina, competitividade, desenvolvimento físico e mental, religiosidade, nacionalismo (BETTI, 1991 – *Educação Física e Sociedade*. São Paulo: Movimento; LEONARD, 1998).

que pudesse decidir as modalidades e as regras que norteariam os jogos, o que gerou a criação do Comitê Olímpico Internacional (COI). O Movimento Olímpico Moderno pode ser considerado o principal propulsor da internacionalização do Esporte, pois o vinculou à categoria de nação e, com isso, a uma forte politização das práticas esportivas, seguindo a tendência imposta pelo industrialismo.

Para Leonard (1998)<sup>52</sup>, o Esporte, para além de seu secularismo proveniente dos “valores industriais” (sucesso econômico e prestígio social), significa para a nossa sociedade a oportunidade igual para todos, e ainda contém uma série de características como especialização, racionalização e burocracia formal de sua organização, principalmente no que se refere à Gestão de diversas Federações.

Este capítulo irá tratar e ilustrar um pouco sobre o contexto da Gestão do Esporte e sua relação com organizações esportivas denominadas “Federações”, que, no Brasil, temos como órgãos nacionais as Confederações e instituições estaduais que são as Federações. Será um grande desafio, mas há a necessidade de ilustrarmos um panorama sobre as gestões federativas, assim como proporcionar perspectivas é necessário para uma moderna Gestão no Esporte no Brasil, e também no mundo.

## 2. DEFINIÇÃO, HISTÓRIA E LEGISLAÇÃO

Podemos definir Federações esportivas como associação de clubes que entraram em consenso criando este órgão com objetivos claros relacionados com o desenvolvimento e o fomento de determinada modalidade esportiva. Do Brasil Colônia até o Estado Novo, o Esporte era praticado no País de maneira informal, onde as principais modalidades existentes eram o turfe, relacionado com práticas de cavalaria,

52 LEONARD, W. M. *A Sociological Perspective of Sport*, 5ª ed. Boston: Allyn & Bacon, 1998.

e o remo. Neste período, surgiram as primeiras Federações, como o Comitê de Regatas de 1894, em Porto Alegre, e a Federação Brasileira de Sociedade de Remo, no Rio de Janeiro em 1902<sup>53</sup>.

O objetivo destas primeiras federações, inclusive da CBD (Confederação Brasileira de Desportos, fundada em 1919), era basicamente regulamentar e normatizar diversos eventos que eram realizados para disputas de diferentes modalidades esportivas, sendo que os eventos esportivos da época tinham a presença marcante da aristocracia nacional como praticante ativa, e da população em geral apenas como curiosos espectadores.

Após este período, o histórico das legislações Esportivas no Brasil, segundo Tubino (2002)<sup>54</sup>, pode ser dividido em duas partes: a primeira: 1941/1985, 44 anos de Tutela do Estado sobre o Esporte Brasileiro, e a segunda: a partir de 1985 o período da ruptura com o Estado e da Constitucionalização do Esporte Brasileiro.

Apenas no final do Estado Novo surgiram as primeiras legislações específicas do Esporte. Além da criação do Conselho Nacional de Desportos (extinto CND), segundo Silva (2008)<sup>55</sup> a primeira legislação esportiva brasileira determinou que as Confederações Esportivas Brasileiras teriam que ser especializadas ou ecléticas, assim como possuir legalmente seus deveres, direitos e obrigações.

Ainda não existiam Confederações por modalidade, só em 1941 (por meio do decreto Lei nº 3.199)<sup>56</sup> o CND determinou a criação da Confederação Brasileira de Desportos (controlando o futebol, tênis, atletismo, remo, natação, saltos ornamentais, polo aquático, voleibol,

handebol e qualquer outra modalidade que não estivesse no quadro das outras confederações), da Confederação Brasileira de Basquetebol, da Confederação Brasileira de Pugilismo, da Confederação Brasileira de Vela e Motor, da Confederação Brasileira de Esgrima e da Confederação Brasileira de Xadrez.

A própria legislação da época possuía em seus artigos a determinação que poderiam ser criadas novas Confederações, desde que a modalidade possuísse no mínimo três federações estaduais da mesma modalidade. Já as Federações só poderiam existir, e ainda hoje é assim, desde que possuíssem a representatividade na prática de cada esporte em cada estado, além de serem formadas por no mínimo três associações, clubes ou ligas esportivas que tivessem a prática de determinada modalidade esportiva.

Um dos pontos que merecem destaque na legislação esportiva do Estado Novo foi a criação dos Conselhos Regionais do Desporto, que basicamente seriam os braços do CND em cada estado, garantindo o controle do Estado sobre as organizações esportivas em todo o País. O governo tinha claramente o interesse de usar o esporte como instrumento de propaganda política e de “desenvolvimento de uma juventude sadia”, mas, por outro lado, estas ações permitiram uma evolução nas organizações esportivas, garantindo que a maioria de seus objetivos estivessem voltados apenas ao desenvolvimento esportivo das modalidades no contexto federativo<sup>57</sup>.

Ao levantarmos o histórico da Legislação Esportiva que influenciou a formação das Entidades de Administração do Esporte no País, nos deparamos com um quadro que até os dias de hoje nos parece complexo e será demonstrado na sequência, trazendo fundamentos para uma ampla discussão sobre a situação destas entidades nos tempos atuais.

53 DEL PRIORE, M.; DE MELO, V. A. [Org.], *História do Esporte no Brasil. Do Império aos dias atuais*. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

54 TUBINO, M. J. G. *500 Anos de Legislação Esportiva Brasileira: do Brasil Colônia ao Início do Século XXI*. Rio de Janeiro: Shape, 2002.

55 SILVA D. A. S. *Evolução Histórica da Legislação Esportiva Brasileira: Do Estado Novo ao Século XXI*. *Revista Brasileira de Educação Física, Esporte, Lazer e Dança*. v. 3, nº 3, p. 69-78, set. 2008.

56 Decreto-Lei nº 3.199 de 14 de abril de 1941. Disponível em: <http://www.hagoinha.com.br/DECRETO%20LEI%20N%203199.pdf>

57 DRUMOND, M. O Esporte como Política do Estado: Vargas. In: DEL PRIORE, M.; DE MELO, V. A. [Org.], *História do Esporte no Brasil. Do Império aos dias atuais*, São Paulo: Editora UNESP, 2009.

Começamos esse levantamento pela necessidade de Organização do Esporte, já que os Clubes sócios-esportivos já estavam em funcionamento, realizando regatas, provas e competições por meio de convites para participação em competições próprias, em sua maioria comemorativas.

No ponto de vista internacional, o Esporte deveria ser padronizado já que as competições entre as nações exigiam que as regras fossem as mesmas. Com essa demanda, as Federações Esportivas Internacionais iniciaram os processos de organização e filiação das entidades nacionais que se comprometiam em cumprir e defender essas regras.

Assim, havia duas demandas claras: a primeira pelo ponto de vista local, uma entidade que fosse fundada por representantes dos clubes para dirigir o esporte local e regional e a segunda pelo ponto de vista internacional, já que os Jogos Olímpicos iniciaram um processo de Organização do Esporte e das regras.

Como já foi dito, as primeiras entidades foram sendo fundadas pelo Brasil no início do século XX, mas somente em 1941 se estabeleceu as bases de organização do Esporte em todo o País, inclusive com a criação do CND, Conselho Nacional do Desporto, e a tutela do esporte nacional pelo Ministério da Educação e Saúde<sup>58</sup>.

Uma Lei rígida que concedeu ao Governo toda a responsabilidade de organizar o Sistema Desportivo Nacional, Confederações, Federações, Comitê Olímpico Brasileiro, Clubes, todos fazendo parte de um mesmo sistema de controle. Estatutos, Eleições, Autorizações para Torneios, Jogos Internacionais, Campeonatos, tudo isso só era possível após a autorização do CND.

Em 1943, o Decreto-Lei 5.342 de 25 de março decretou nos seus três primeiros artigos e apresentou pontos de controle sobre as Entidades de Administração, que possibilitaram uma regulamentação rígida para todo o sistema, como poderemos ver em alguns trechos reproduzidos a seguir:

[...]

**Art. 2º.** A organização das entidades desportivas obedecerá ao plano adotado pelo CND, em parecer homologado pelo ministério da Educação e Saúde.

**Art. 3º.** O Conselho Nacional dos Desportes estabelecerá modelos de estatutos para as Federações especializadas de cada desporto e fixará as bases de organização das federações ecléticas.

**Art. 4º.** Para que uma entidade desportiva possa funcionar, é necessário que tenha obtido licença por meio de alvará, expedido pelo CND diretamente, ou pelos conselhos regionais, de acordo com as recomendações daquele. O alvará será renovado anualmente. [...]

**Art. 9º.** O CND regulará a composição dos quadros de árbitros das entidades desportivas; fiscalizará a seleção dos árbitros e estabelecerá normas para a atuação deles.

**Art. 10º.** O programa das competições desportivas será organizado de acordo com as instruções expedidas pelo CND. [...]

**Art. 13.** As entidades desportivas são passíveis das seguintes penalidades, que o Conselho Nacional de Desportos aplicará, quando forem infringidas suas recomendações e instruções, ou disposições legais que não estejam de outro modo sancionadas:

- a) a multa de mil a dez mil cruzeiros;
- b) a suspensão temporária do funcionamento;
- c) a cassação da licença para funcionar.

**Parágrafo único.** Para efetivar a suspensão do funcionamento ou a cassação da licença, o Conselho Nacional de Desportos poderá requisitar o auxílio da autoridade policial.

58 TUBINO, M. J. G. 500 Anos de Legislação Esportiva Brasileira: do Brasil Colônia ao Início do Século XXI. Rio de Janeiro: Shape, 2002.

**Art. 14.** O Conselho Nacional de Desportos encaminhará à aprovação do Presidente da República um plano de reajustamento da situação financeira, das entidades desportivas úteis à coletividade de modo que lhes sejam atenuadas as responsabilidades ou se torne mais fácil o cumprimento de suas obrigações.

Com esse Decreto-Lei em vigor, podemos comprovar situações antagônicas, como o peso da mão de um estado ditador, com regras em todas as instâncias e seu outro lado, no artigo 14, com proteção a algumas entidades que, mal administradas, poderiam entrar em situação de dificuldades, o que deixaria o Governo em situação politicamente difícil.

Em 1945, outra carta forte do Governo, reafirmando a sua posição em manter o controle sobre as entidades esportivas, foi o Decreto-Lei 8.458 de 26 de dezembro.

**Art. 1º.** Nos termos do art. 127, parágrafo Único, do Decreto número 4.857, de 9 de novembro de 1939, não serão registrados pelos oficiais de registro os estatutos de sociedades, cujo funcionamento dependa de homologação e aprovação do governo ou de órgão que exerça função delegada do poder público.

**Parágrafo único.** Aplica-se a exigência deste artigo, no que respeita aos respectivos órgãos de fiscalização, às sociedades desportivas de qualquer categoria e de âmbito nacional, regional ou local.

Não cabe aqui um processo de resumo ou mesmo de levantamento de toda a Legislação Esportiva Brasileira, mas levantar dados para saber de onde viemos em termos de Entidades de Administração do

Esporte, caminhando para entender onde estamos e finalmente poder sugerir um caminho administrativo condizente não só com a atividade dessas entidades, mas com o esporte do Brasil.

O período de 1941 a 1975 esteve sob o governo de vários presidentes da República, alguns do ponto de vista populista, outros político liberal, que mantiveram essa legislação. A Lei de 1975 (Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975)<sup>59</sup> determinou principalmente diretrizes gerais para a Política Nacional de Educação Física e Esporte (divididos em 5 objetivos principais<sup>60</sup>), 4 formas de organização e estrutura do Esporte (Comunitário, Educacional, Militar e Classista), além de decretar a independência e autonomia do COB.

Era um tempo em que o esporte estava recluso aos Clubes Sócio-esportivos, com exceção do Futebol, que inclusive já recebia a atenção de Legislação própria com a criação do "Atleta Profissional" (Decreto nº 77.210, 1976)<sup>61</sup>.

Assim, sem fazer parte da atenção da mídia nacional, com uma atenção muito pequena do grande público, e a obrigatoriedade da manutenção do amadorismo absoluto para os atletas olímpicos, o esporte caminhava de maneira romântica sob a forte vigilância do governo.

O Comitê Olímpico Brasileiro, que até 1975 estava vinculado ao governo, era um órgão preocupado com a participação brasileira nos Jogos Pan-Americanos e Olímpicos e politicamente não tinha força para atrair a mídia especializada em esporte, que se dedicava quase exclusivamente ao Futebol.

59 Lei nº 6.251, de 8 de outubro de 1975. Disponível em: [http://www.esporte.gov.br/cedime/legislacao/leisFede-rais/1975\\_NormasJuridicas\(TextoIntegral\)\\_LEI\\_006251\\_08\\_10\\_1975.jsp](http://www.esporte.gov.br/cedime/legislacao/leisFede-rais/1975_NormasJuridicas(TextoIntegral)_LEI_006251_08_10_1975.jsp).

60 Art. 5º. O Poder Executivo definirá a Política Nacional de Educação Física e Desportos, com os seguintes objetivos básicos:

- I – Aprimoramento da aptidão física da população;
- II – Elevação do nível dos desportos em todas as áreas;
- III – Implantação e intensificação da prática dos desportos de massa;
- IV – Elevação do nível técnico-desportivo das representações nacionais;
- V – Difusão dos desportos como forma de utilização do tempo de lazer.

61 Decreto nº 77.210, de 20 de fevereiro de 1976. Disponível em [http://www.esporte.gov.br/cedime/legislacao/leisFede-rais/1976\\_NormaJuridicae\(TextoIntegral\)\\_DEC\\_077210\\_20\\_02\\_1976.jsp](http://www.esporte.gov.br/cedime/legislacao/leisFede-rais/1976_NormaJuridicae(TextoIntegral)_DEC_077210_20_02_1976.jsp).

Com a primeira transmissão ao vivo de uma Olimpíada para o Brasil, em 1980, e outros eventos que se seguiram, as coisas começaram a mudar para o COB e para muitas modalidades esportivas. Representando já um grande número de Federações e Confederações, o esporte amador no Brasil passou a mostrar mais resultados internacionais positivos, despertando assim o interesse da mídia.

O Brasil, na Olimpíada de Moscou em 1980, obteve como resultado 2 medalhas de ouro e 2 de bronze. Além disso, outras modalidades "amadoras" tiveram destaque internacional, como, por exemplo, o Voleibol Masculino, que conquistou o 3º Lugar na Copa do Mundo do Japão em 1981, o Vice-Campeonato Mundial em 1982 na Argentina, culminando no 1º Lugar nos Jogos Pan-Americanos em 1983 e no Vice-Campeonato Olímpico em 1984. Nas Olimpíadas de 1984, com resultado de 1 medalha de Ouro, 5 de Prata e 2 de Bronze, criou-se um ambiente no Brasil de pedidos para melhorias no planejamento das equipes brasileiras para as Olimpíadas.

Em 1985, após o término do período de ditadura militar no Brasil e de um pensamento de mais liberdade para todos os setores (Decreto-Lei nº 91.452 de 1985), por iniciativa do MEC (Ministério da Educação e Cultura), foi criada a Comissão de Reformulação do Esporte Brasileiro.

O principal fruto do trabalho desta comissão foi a introdução do Esporte na Constituição Brasileira de 1988. O Esporte passou a ser visto como direito do cidadão e foram restaurados a autonomia e o direito associativo.

[...]

*I – a autonomia das entidades desportivas dirigentes e associações, quanto a sua organização e funcionamento;*

*II – a destinação de recursos públicos para a promoção prioritária do desporto educacional e, em casos específicos, para a do desporto de alto rendimento,*

Em 1993, a Lei Zico extingue o CND, que desde 1941 controlava as diretrizes do Esporte Nacional. A nova Lei estabelece as manifestações do esporte a serem organizadas no País (Esporte Educacional, Esporte Participativo e Esporte de Rendimento), e um novo sistema para o Esporte brasileiro, calcado nos princípios constitucionais<sup>62</sup>:

**Art. 4º.** O Sistema Brasileiro do Desporto compreende:

*I – o Conselho Superior de Desporto;*

*II – a Secretaria de Desporto do Ministério da Educação e do Desporto;*

*III – o Sistema Federal, os Sistemas dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, organizados de forma autônoma e em regime de colaboração, integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade desportiva.*

Este sistema era vinculado ao Ministério da Educação e Cultura e tinha como um dos objetivos o de propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do Fundo Nacional de Desenvolvimento Desportivo – FUNDESP. Pode-se destacar também o seguinte artigo:

**Art. 11.** É facultado às entidades de prática e às entidades federais de administração de modalidade profissional manter a gestão de suas atividades sob a responsabilidade de sociedade com fins lucrativos, desde que adotada uma das seguintes formas:

*I – transformar-se em sociedade comercial com finalidade desportiva;*

<sup>62</sup> BRASIL. Lei nº 8.672, de 6 de julho de 1993. Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/civil/\\_03/leis/l8672.htm](http://www.planalto.gov.br/civil/_03/leis/l8672.htm).

II – constituir sociedade comercial com finalidade desportiva, controlando a maioria de seu capital com direito a voto;

III – contratar sociedade comercial para gerir suas atividades desportivas.

**Parágrafo único.** As entidades a que se refere este artigo não poderão utilizar seus bens patrimoniais, desportivos ou sociais para integralizar sua parcela de capital ou oferecê-los como garantia, salvo com a concordância da maioria absoluta na assembleia geral dos associados e na conformidade dos respectivos estatutos.

Com esta Lei, abriu-se uma perspectiva de modernização de organizações federais que controlassem o esporte profissional no País a adotarem uma gestão profissional. Por outro lado, a Lei foi alterada pouco depois de ser promulgada, não dando tempo para que as mudanças fossem realizadas.

Um outro ponto de discussão foi a regulamentação do jogo de bingo, como um sustentáculo das Entidades, o que se mostrou com o tempo um complexo problema de gestão ou de falta, que pôs fim a Confederações e Federações menos cuidadosas. O objetivo da institucionalização dos bingos era tornar esta prática uma fonte de recursos financeiros para aplicação no fomento do Esporte.

No Decreto nº 981, de 11 de novembro de 1993, ficou estabelecido que a União poderia firmar convênios com os estados, para que estes, através de suas Secretarias da Fazenda, pudessem em seu lugar credenciar as organizações esportivas e autorizar o funcionamento das casas de bingo.

Em 1995, o governo, sentido a necessidade de dar mais importância ao esporte, criou o Ministério de Estado Extraordinário do Esporte (1995 a 1998), cabendo à Secretaria de Desportos do Ministério da Educação e Cultura prestar o apoio técnico e administrativo.

Em março do mesmo ano, a Secretaria de Desportos do Ministério da Educação é transformada em INDESP – Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, este passa a ser desvinculado do MEC e fica subordinado ao Ministério Extraordinário do Esporte.

Com a necessidade de introduzir aprimoramentos na legislação esportiva, o Ministério Extraordinário do Esporte apresentou um projeto de uma nova legislação para tratar do esporte, que se transformou na lei federal nº 9.615 de 24 de março de 1998 (Lei Pelé)<sup>63</sup>, vigente até os dias atuais. Em 2001, a Lei Nº 10.264, de 16 de julho, que ficou conhecida como Lei Agnelo/Piva, possibilitou um poder econômico importante para o COB, que nesses momentos de liberdade de organização do Esporte sai na frente em termos de agregar as Entidades em troca de uma parte maior do dinheiro advindo das Loterias organizadas pela Caixa Econômica Federal<sup>64</sup>.

É nesse contexto e ambiente esportivo que o Brasil tem que estabelecer novos parâmetros para seguir em frente. Nas legislações atuais, de 1988 para cá, não existem especificações sobre o papel das Federações e como elas devem proceder mediante a composição do sistema esportivo brasileiro. O Estado pouco as fiscaliza, e o COB apenas exige projetos das Confederações para o repasse de verba proveniente da “Lei Agnelo/Piva”.

## ➤ O CENÁRIO ATUAL: FORMAÇÃO, INTERVENÇÃO E ATUAÇÃO PROFISSIONAL E PESQUISA

Atualmente as Federações Esportivas são consideradas associações (de clubes e associações esportivas), pela união de pessoas que se

63 BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9615consol.htm).

64 BRASIL. Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001 – Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre o desporto. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L10264.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L10264.htm).

organizam para fins não econômicos classificando-se, portanto, como pessoas jurídicas de direito privado, nos termos dos artigos 44 e 53 do Código Civil de 2002. Portanto, segundo o próprio Código Civil de 2001, as Associações são entidades que não podem ter objetivo lucrativo, mas sim, político, cultural, moral, benéfico e outros semelhantes<sup>65</sup>.

Por outro lado, como foi visto, não existem especificações claras nas legislações existentes sobre o papel que as Federações devem ter no desenvolvimento do Esporte brasileiro (seja educacional, de participação ou de rendimento). Talvez seja por esta razão que os dirigentes de federações esportivas possuem um perfil amador, não são profissionais formados ou capacitados em áreas da gestão do esporte, na maioria dos casos, quando muito são ex-atletas, muitas vezes com interesses meramente "políticos".

A eleição de um presidente de uma federação esportiva é um exemplo. As exigências, o pleito e as regras são determinados pelo estatuto das Federações, que são elaborados com exigências mínimas, aceito pelos clubes e associações das modalidades. As Federações Estaduais de uma modalidade elegem o presidente da Confederação, novamente com normas existentes no seu estatuto.

Os estatutos são as regras que estas organizações devem seguir, desde sua missão, objetivos e princípios até suas normas para a renovação e manutenção de seu *status quo* gerencial. Porém, não existem garantias de que os estatutos foram elaborados no sentido do desenvolvimento das diversas modalidades esportivas. Pode-se confiar que as Federações são organizações eficientes e que cumprem seu papel de propulsoras do Esporte Nacional?

Logo, temos um quadro preocupante no que diz respeito à Gestão de Federações e Confederações Esportivas. Nos estatutos, temos a informação objetiva de que essas entidades têm como responsabilidade a organização, a administração de determinadas modalidades

em todos os seus aspectos. Desde o gerenciamento, passando pela representação, promoção, normalização, regularização dos filiados, até a organização de eventos e inclusive a captação de recursos para esta modalidade. Por outro lado, temos estatutos retrógrados e superados, que não condizem com a realidade e competitividade de nosso contexto sociocultural e econômico atual, além de geral e infelizmente, defender uma minoria ou grupo no contexto político organizacional de uma federação.

Como gerir uma entidade esportiva baseada em conceitos do início do século XX nos dias atuais? Sem legislação, sem controle e com um quadro de recursos humanos baseado em voluntariado?

Não é fácil responder a estas questões, mas sabemos que na prática a maioria das Federações organiza minimamente eventos, cobrando taxa de filiação e sobrevivendo com seus filiados, que, a cada dia, são em número menor. Raramente se vê uma federação desenvolver um trabalho amplo, que contemple as três vertentes do esporte nacional ao mesmo tempo (educacional, de participação e rendimento). Não existem programas sérios, concretos e institucionalizados. Claro que não se pode generalizar, ainda existem bons exemplos de boas gestões, principalmente em jovens federações.

As tendências econômicas e financeiras hoje são bem mais opressoras do que no passado. As consequências podem ser perturbadoras, formando um universo de acontecimentos onde o risco e o acaso assumem uma nova natureza, o futuro faz parte do presente, à medida que atualmente sempre se busca a antecipação dos acontecimentos.

Entre as décadas de 1970 e 1990, a prática esportiva era uma grande opção de lazer e as federações sabiam como aproveitar esta característica social. Estimulavam as competições e desenvolviam as modalidades de acordo com os conceitos da época. Hoje, a concorrência já não é entre a escolha pelo praticante por algumas modalidades esportivas. Um jovem atleta alto poderia escolher se praticaria com

65 ROQUE, S. J. A Sociedade Esportiva ainda nutre esperanças de sucesso. Revista Jus Vilianthus, 17 de dezembro de 2007. Disponível em: <http://jusvi.com/artigos/30483/2>.

mais seriedade voleibol ou basquetebol, e as federações provavelmente estavam atentas a isso e criavam oportunidades para angariar novos praticantes.

Atualmente, existem muito mais opções de lazer, onde o esporte, principalmente o de competição (alto rendimento), que envolve diversas modalidades Olímpicas, não é a opção mais comum.

Fica natural a constatação de que a maioria das ordens esportivas institucionalizadas já não consegue acompanhar o ambiente de crise e de mudança acelerada da economia e do contexto sociocultural atual. Os sintomas de crise começaram a surgir de todos os lados e em diversos níveis, proporcionando uma desagregação veloz do sistema esportivo tradicional e industrial.

Este acelerado processo de desagregação do Esporte faz com que toda a sua estrutura e a organização de Federações, Confederações, Órgãos Públicos Governamentais, Clubes e diversas entidades esportivas sejam obrigadas a se adaptar rapidamente, para pelo menos tentarem se adequar ao novo contexto onde estão envolvidos, mas com o cuidado de não perderem os paradigmas que são a essência do Esporte, como, por exemplo, o universalismo, uma filosofia de vida que exalta e combina o equilíbrio entre as qualidades do corpo, espírito e mente, o prazer encontrado no esforço, o valor educacional do bom exemplo e o respeito aos princípios éticos universais.

Hoje as Federações estão focadas na maioria dos casos apenas na vertente esportiva de alto rendimento, se esquecendo que existe um grande público, relacionado ao esporte educacional, e principalmente uma incrível quantidade de praticantes da vertente participativa do Esporte. O que é criado para o praticante que não consegue atingir um nível de alto rendimento?

Como proposta, as Federações Esportivas estão obrigadas a determinar novas políticas, estatutos e estruturas de suas Gestões, passando da teoria para a prática, para a construção de novos modelos que se contextualizem com a realidade atual. Lembrando

que a prática das novas políticas e estruturas deve ser susceptível às origens do Esporte, para que este não se torne um simples espetáculo circense gerido apenas para se alcançar objetivos diversos, políticos ou econômicos.

Caso a busca de novos ideais seja apenas para satisfazer o gosto do investidor ou a sede por êxito financeiro, teremos talvez como consequência a busca cada vez mais iminente de estratégias negativas vinculadas à imagem do Esporte, como, por exemplo, *doping*, *lobs* de interesses escusos e particulares, retorno financeiro a qualquer custo, extinção de praticantes e de modalidades, ignorando assim os valores positivos do Esporte e também o suporte pedagógico atual que a Educação Física oferece.

É bem claro que a existência das Federações em nossa organização esportiva mundial é de extrema importância. Elas, como já foi dito, são responsáveis por um desenvolvimento específico das diversas modalidades esportivas existentes. Mas é curioso constatar que houve pouca pesquisa sobre o assunto, principalmente no contexto de sua gestão. Paradoxalmente, uma das primeiras obras sobre o tema foi em 1909, onde o autor, Alberto de Mendonça, apresenta inventários (gestão financeira) de clubes e da "Federação Brasileira das Sociedades de Remo", cobrindo o período 1860-1908<sup>66</sup>.

Existem trabalhos e estudos atualmente, mas estes são descritivos e geralmente abordam uma situação casual. Ainda há muito espaço para que a pesquisa científica, que aborde assuntos de Gestão em Federações esportivas, possa crescer em todas as subáreas da Gestão do Esporte, como estrutura, ações organizacionais, comportamento humano, ética na gestão, desenvolvimento contábil e econômico, teorias gerais aplicadas a gestão e inovação e tecnologia gerencial das federações.

66 DACOSTA, L.; FRANCA, ACCI, V. Introduzindo o Livro Pioneiro da Gestão do Esporte Brasileiro: "História do Sport Náutico no Brasil" de 1909. Anais do Congresso Internacional de Gestão do Esporte e Lazer. São Paulo: SESO-SP, ABRAGESP, 2009.

Uma das primeiras alternativas para que as Federações Esportivas se adequem ao contexto social atual é a mudança de seu modelo estrutural. A estrutura organizacional que se aproxima da realidade esportiva é o modelo estipulado pelo pesquisador canadense Mintzberg<sup>67</sup>.

O conceito de estrutura organizacional geralmente é vulgarizado e conseqüentemente aplicado a tudo, embora seu sentido tenha outras interpretações conforme o campo de estudo em que é usado. A definição de organização se faz normalmente à ideia de existência de atividades coletivas e coordenadas, é justamente para assegurar a coordenação das atividades que possuem uma estrutura.

Desta forma, uma estrutura organizacional define a maneira como a empresa dispõe suas unidades de trabalho para funcionarem e a maneira de disposição de seus recursos humanos. A estrutura também constitui a formação de modelos institucionalizados e relativamente estáveis que constituem as organizações e os sistemas presentes em nossa sociedade. Compreende fundamentalmente duas componentes: uma é o modo que a organização divide os trabalhos em múltiplas tarefas, a outra é como se estabelece a coordenação e a ligação entre essas tarefas (MINTZBERG, 1999)<sup>68</sup>.

Normalmente, termos estruturas baseadas em organogramas estatutários, impedindo que as federações possuam uma opção gerencial profissional, limitando suas ações, principalmente com relação à contratação de pessoal e sua respectiva remuneração. Como podemos lembrar, Federações, perante o Código Civil, são instituições sem fins

lucrativos, mas nada impede que as federações desenvolvam estatutos que preveem a contratação de profissionais e gestores capazes para o seu desenvolvimento.

Como proposta de estatuto, este visualizaria a configuração de uma estrutura da seguinte forma. Seguindo o pensamento de Mintzberg (1999), uma organização pode ser dividida, com relação a sua estrutura, em cinco componentes ou partes (Figura 2):

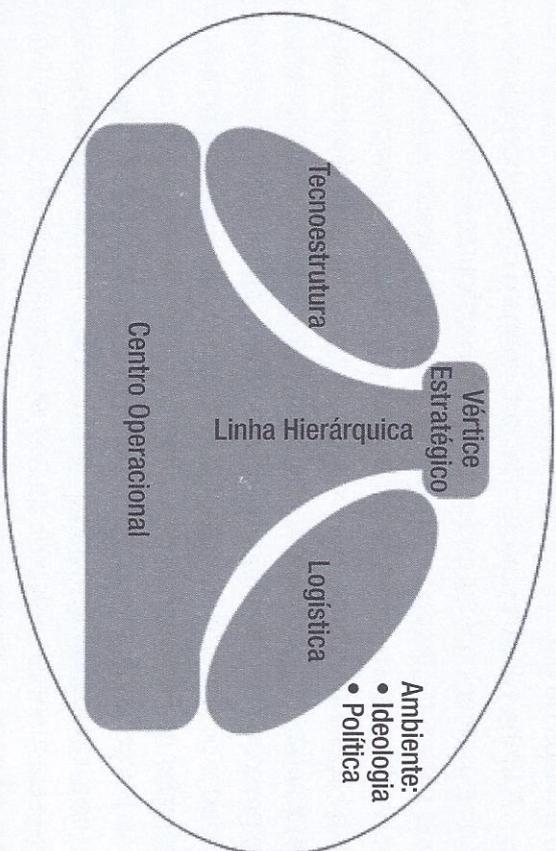


Figura 2: Modelo de Estrutura Organizacional segundo Mintzberg.

O **Centro Operacional** de uma estrutura organizacional compreende todos os membros operacionais de uma organização. Esta parte localiza-se no âmbito de cada gestão, é a parte crucial, que produz resultados essenciais e que praticamente a conserva viva. Cada vez mais no centro operacional existe uma forte tendência para uma maior profissionalização de seus componentes. No caso de uma Federação Esportiva, aqui teríamos os praticantes ou atletas em seus diferentes níveis de desempenho.

67 Henry Mintzberg é um dos acadêmicos mais respeitados do mundo com relação à estratégia e estrutura organizacional. Licenciado em engenharia mecânica pela Universidade de McGill, é doutorado pela Sloan School do Massachusetts Institute of Technology e tem suas atividades na McGill University, em Montreal, no Canadá, onde é professor de estratégia e organização desde 1968, e em Praga, na República Checa, onde tem uma empresa de consultoria.

68 MINTZBERG, H. *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. 2ª ed. Lisboa: Dom Quixote, 1999.

O **Vértice Estratégico** situa-se na outra extremidade da estrutura, e é onde os membros responsáveis pelo controle global da organização têm a função de assegurar o cumprimento e a manutenção da missão, e o desenvolvimento de uma estratégia apropriada para que os objetivos definidos sejam atingidos. Aqui pode existir uma centralização do comando, situação comum na maioria das organizações da atualidade. Seriam os presidentes, os vice-presidentes e outros componentes de uma chapa de gestão.

A **Linha Hierárquica** liga de certa forma o centro operacional ao vértice estratégico. Aqui podemos ter uma configuração mais vertical ou mais horizontal, tendo uma hierarquia mais balcanizada ou pulverizada respectivamente. Seriam os representantes de cada "departamento" de uma Federação, como, por exemplo, um coordenador técnico do alto rendimento, um coordenador de categorias de base, um coordenador do processo de detecção, seleção e promoção de talentos, um coordenador do esporte educacional, enfim, uma série de órgãos que irão subsidiar as Federações de acordo com suas necessidades.

Recomenda-se que já aqui neste nível os cargos sejam de carreira, ou seja, independentemente da gestão, a espinha dorsal de uma estrutura seja mantida, e depois, se houver necessidade, ela com o tempo seja alterada. Aqui começa uma proposta de gestão profissional de uma Federação Esportiva. Claro que não necessariamente estes postos seriam remunerados, isso seria o ideal, mas nem todas as federações teriam suporte financeiro para isso. Uma outra possibilidade seria oferecer estes cargos por méritos, de acordo com o perfil dos técnicos e professores de clubes presentes no universo federativo.

Na **Tecnoestrutura** estão os serviços que dão suporte direto à estrutura de produção da organização. É aqui nesta componente organizacional que geralmente acontece o fenômeno conhecido como estandarização, ou seja, o programa de trabalho estará especificado, programado e assimilado pela tecnoestrutura. A estandarização, como já vimos, pode acontecer em processos de trabalho, de resultados e chegar até o nível de ordenação e qualificação da tecnoestrutura.

A Tecnoestrutura geralmente dará suporte administrativo a uma Federação Esportiva. A função de gerência é primordial em uma estrutura moderna, logo, enquanto a Tecnoestrutura ficará encarregada de uma boa gerência dos recursos humanos, a captação de recursos, o *marketing* e todos os assuntos administrativos da Federação. O Vértice Estratégico, a Linha Hierárquica e o Centro Operacional ficarão preocupados apenas com suas funções, relacionadas geralmente com assuntos esportivos diretos da modalidade.

A **Logística** dá um apoio à estrutura organizacional, mas este apoio não irá interferir diretamente na produção da organização, ou seja, este apoio vem de fora do fluxo operacional da organização. Aqui seriam os suportes para projetos em eventos esportivos, apoio com viagens e também para alojamento e alimentação em competições esportivas, apoio com exames laboratoriais de avaliação de atletas e suporte técnico e informática, todos os apoios levando em conta as necessidades esportivas de cada Federação.

Melhor explicando, temos o centro operacional, onde estariam praticantes, atletas e técnicos que são a razão de existência de clubes e federações – sem eles, nenhuma das organizações anteriores existiria. É no centro operacional que se produzem os resultados essenciais para a vida de uma estrutura federativa, tanto esportiva como educacional. Conforme as complexidades das Federações vão aumentando, começa a existir a necessidade do aparecimento dos mecanismos de coordenação por supervisão direta e conseqüentemente surge a primeira componente administrativa de uma estrutura, que é o vértice estratégico.

O vértice estratégico, para assegurar uma melhor gestão e coordenação, estabelece uma linha hierárquica para o controle do cumprimento dos objetivos do centro operacional. Na linha hierárquica estão gestores intermediários, ou de nível médio, que desempenham funções semelhantes do vértice estratégico, mas no contexto de suas unidades ou departamentos específicos.

A estandardização como mecanismo de coordenação é a consequência de estruturas cada vez mais elaboradas e complexas. As Federações então necessitam de apoio de profissionais que desenvolvem funções e aplicação de técnicas analíticas a fim de facilitar e tornar eficaz o trabalho das outras componentes. Esses profissionais especializados fazem parte da tecnopestrutura e estão preocupados com a adaptação e a mudança de controle nos padrões administrativos das atividades no interior das Federações.

Visando a uma maior proximidade com o que acontece a sua volta, as organizações buscam apoio em outras organizações. A finalidade ou tipo de apoio é diverso, mas o objetivo da Logística é diminuir o grau de incerteza sem interferir no desenvolvimento do centro operacional.

Além dessas cinco componentes, em trabalhos posteriores a esse, Mintzberg<sup>69</sup> acrescenta duas outras dimensões no seu modelo de estrutura, mas que se situam no Ambiente em que cada organização está inserida. Aí, podemos encontrar Ideologias, onde a organização pode achar forças que as congregam, e as Políticas, que são consideradas forças desagregadoras para a organização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se discute, informalmente, sobre o modelo ou sistema esportivo brasileiro. Qual modelo seria o ideal? Primeiro teria que se desenvolver um modelo particular, de acordo com as características de nosso ambiente e cultura esportiva. Nele, provavelmente, teremos a existências das Federações e o papel que elas terão no desenvolvimento do Esporte Nacional.

Federações são importantes, pois, além de determinarem regras, normas e regulamentos das modalidades esportivas, são responsáveis por desenvolver de forma específica a prática que controla (ou assim deveria ser).

Desenvolver, em termos federativos, e também confederativos, quer dizer:

- ▷ Criar uma estrutura organizada;
- ▷ Angariar e gerenciar recursos;
- ▷ Contemplar o esporte educacional, participativo e de rendimento;
- ▷ Estimular a prática esportiva;
- ▷ Desenvolver programas de desenvolvimento de jovens talentos;
- ▷ Capacitar seus técnicos;
- ▷ Dar suporte aos seus atletas, durante e após a carreira esportiva;
- ▷ Possuir instalações esportivas de qualidade para a sua prática e treinamento;
- ▷ Organizar um calendário competitivo racional;
- ▷ Realizar eventos, não só competições, mas também eventos educacionais e capacitadores;
- ▷ Divulgar seu trabalho;
- ▷ E, por fim, buscar a excelência esportiva e organizacional.

Essas considerações e perspectivas já existem em trabalhos internacionais que possuem o objetivo de analisar e comparar estruturas esportivas de sucesso<sup>70</sup>. Tudo isso pode ser feito sem apoio do Estado, ou, o que seria ideal, com o apoio de Políticas Públicas consistentes. Primeiro, como já aconteceu em nosso País, criando legislações que nor-

70 BERGGARD, N. A.; HOULIHAN, B.; MANGSET, P.; NODLAND, S. I.; ROMMETVELDT, H. *Sport Policy: A comparative analysis of stability and change*. London: Elsevier, 2007. DE BOSSCHER, V.; SHIBLI, J. B.; VAN BOTTENBURG, M.; DE KNOP, P. *The Global Sporting Arms Race. An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success*. Aachen: Meyer & Meyer, 2008. DIGEL, H. A comparison of competitive sport systems. *New Studies in Athletics*. v. 17, 1, p. 37-50, 2002. GREEN, M.; OAKLEY, B. Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*. v. 20, p. 247-267, 2001. HOULIHAN, B.; GREEN, M. [Eds.]. *Comparative Elite Sport Development: Systems, Structures and Public Policy*. Oxford: Elsevier, Butterworth-Heinemann, 2008.

teiem, regularizem e fiscalizem estas organizações esportivas. Depois, propiciando suporte financeiro para que as Federações realizem seu trabalho. Esta segunda situação já acontece com as confederações, ou seja, o estado, via Lei Agnelo/Piva, através do COB, que já apoia financeiramente “federações” esportivas em um nível federal.

Outro ponto a ser considerado é a carência de estudos neste contexto, assim como a defasagem de conhecimento específico em uma gestão do esporte por parte da maioria dos gestores. Não uma gestão do Esporte apenas por assim dizer, mas uma gerência que possua qualidade e que seja profissionalmente comprometida aos objetivos organizacionais e aos princípios esportivos.

Em síntese, os modelos de organização e de Gestão do Esporte existentes nas federações são realmente, em muitos casos, fora do contexto atual. Existem exemplos positivos que devem ser lembrados, como assim já se faz ao citar a CBV (Confederação Brasileira de Voleibol). Por outro lado, a mudança ou adaptação sempre é necessária, principalmente na questão de seus estatutos, seus modelos e suas estruturas. Para que sempre se desenvolva o esporte, como deve ser, e para que a gestão esteja condizente com a expectativa de todos os praticantes.

## ➤ Gestão de clubes esportivos

José Arthur Fernandes Barros  
Leandro Carlos Mazzei

### ➤ HISTÓRIA E CONTEXTUALIZAÇÃO

Já se vão mais de cem anos desde a fundação dos primeiros Clubes Sócio-esportivos no Brasil. Um mercado que ainda mostra a sua força de trabalho graças ao grande número de Clubes espalhados pelo País, mas que merece uma atenção acadêmica maior, pois alguns sinais<sup>71</sup> de que as coisas não vão bem já estão sendo publicados por analistas de mercado.

<sup>71</sup> Esses sinais são as previsões lançadas por MADIA (2007, 2010) nos seus livros sobre tendências para os próximos 10 anos.