UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS

Isabela Christ Máximo

ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES DA FEDERAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO DE GINÁSTICA (2017-2020)

VITÓRIA
2019

ISABELA CHRIST MÁXIMO

ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES DA FEDERAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO DE GINÁSTICA (2017-2020)

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Centro de Educação Física e Desportos (CEFD) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Educação Física.

Orientador: Prof. Dr. Mauricio Santos Oliveira

VITÓRIA
2019

ISABELA CHRIST MÁXIMO

ANÁLISE DO PERFIL DOS GESTORES DA FEDERAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO DE GINÁSTICA (2017-2020)

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro de Educação Física e Desportos da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para obtenção do grau em Bacharel em Educação Física.

.

Aprovado em 13 de dezembro de 2019.

COMISSÃO EXAMINADORA

_____

Prof. Dr. Maurício dos Santos de Oliveira

Universidade Federal do Espírito Santo
Orientador

_____

Profa. Dra. Fernanda Simone Lopes de Paiva
Universidade Federal do Espírito Santo

_____

Prof. Ms. Letícia Bartholomeu de Queiroz Lima
Centro Universitário Hermínio Ometto

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho ao meu orientador, Prof. Dr. Maurício dos Santos de Oliveira.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à Deus por ter me dado forças para superar as dificuldades que surgiram durante o meu período de graduação.

Aos meus pais, Cleiton e Bianca, e ao meu irmão, Cleiton Jr, pelo apoio e incentivo que foram fundamentais.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Maurício dos Santos de Oliveira, pela paciência, disponibilidade, por acreditar no meu potencial, por cada conselho dado durante esses anos e por contribuir de forma significativa para o meu crescimento profissional e pessoal.

Aos meus amigos que fizeram parte da minha formação.

Aos membros do Núcleo de Pesquisa em Ginástica (NPG) por todos os momentos de aprendizado e conhecimento compartilhado.

Aos professores do Centro de Educação Física e Desportos que de alguma forma contribuíram para a minha formação.

Obrigado!

“Dar o melhor de si é mais importante do que ser o melhor”.

Mike Lermer

RESUMO

Atletas como Arthur Zanetti, Flávia Saraiva e os irmãos Hypólito, Diego e Daniele, estiverem nos holofotes da mídia durante o período dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, em 2016. Esses ginastas, com resultados proeminentes no âmbito internacional, materializam por meio de suas medalhas o desenvolvimento da Ginástica Artística (GA) brasileira,. No entanto, no período que antecedeu e após esse megaevento esportivo, problemas relativos à gestão da ginástica emergiram em diferentes meios de comunicação e ofuscaram, em parte, os resultados logrados no tablado e nos demais aparelhos da modalidade. Questões relacionadas à ausência de transparência, problemas relacionados à aquisição e transporte de equipamentos e pagamentos duplicados são alguns dos exemplos noticiados nacionalmente. Essa problemática relacionada à gestão da ginástica brasileira nos motivou a desenvolver esse estudo que tem como objetivo analisar o perfil dos gestores da Federação do Espírito Santo de Ginástica (FESG). Para sermos capazes de cumprir com esse objetivo, optamos pela abordagem de um estudo de caso cujos dados serão analisados segundo a prerrogativa da Análise de Conteúdo de Bardin (1970). Ponderamos que a correta administração esportiva é capaz de catalisar os resultados dos atletas e o estudo dos perfis dos dirigentes esportivos pode contribuir de forma preponderante na constatação do preparo ou não desses profissionais para enfrentar a demanda do esporte contemporâneo. Partimos do pressuposto de que no Brasil, os gestores da ginástica são oriundos de distintas áreas e, muitas vezes, sem formação específica no que concerne aos conhecimentos de administração e, muitas vezes, fundamentando-se apenas em seu passado esportivo ou amor pela ginástica. E, assim, enfrentam o desafio da gestão sem uma preparação adequada. No desenvolvimento da pesquisa observamos que a gestão da ginástica capixaba está sob o comando de mulheres com faixa etária média de 42 anos. Ademais, as gestoras da ginástica espírito-santense, G1 e G2, possuem um envolvimento direto com a ginástica ao atuarem como treinadoras e árbitras. Além disso, no caso de G1 a dirigente foi ginasta de alto rendimento na GA. Verificamos que a inserção na gestão do esporte ocorreu por situações alheiras às dirigentes, pois uma foi convidada e a outra indicada para assumirem os cargos. Ambas são graduadas em Educação Física e destacaram a ausência de cursos ou treinamentos que pudessem apoiar o seu trabalho no cotidiano da federação. É perceptível que as dirigentes atuam de forma voluntária e desenvolvem atividades que abarcam aspectos desde a manutenção da infraestrutura dos ginásios cedidos pelo setor público até a área financeira, com destaque para a organização de eventos. Apesar de todos os desafios, emerge no discurso da presidente e de sua vice-presidente a motivação para continuar o trabalho na gestão da FESG, a qual está relacionada ao amor pela ginástica e o desejo de ver as modalidades crescerem por meio do desenvolvimento das atletas.

Palavras-chave*:* Gestão do esporte. Organização esportiva. Ginástica.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 09

2. OBJETIVO 11

3. MÉTODO 11

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 14

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 25

REFERÊNCIAS 26

1 INTRODUÇÃO

Piekarz (2009) analisa que muitas pessoas falham em perceber a importância que a indústria do esporte adquiriu no mundo contemporâneo. A autora atribui essa ignorância à visão simplista relacionada ao fato que o esporte é visto como uma atividade de lazer associado ao divertimento e, assim, adquire um caráter menos importante e, muitas vezes, menos sério. No entanto, Piekarz (2009) destaca que o esporte é um negócio que emprega milhões de pessoas, gera uma grande quantidade de recursos financeiros, serve como instrumento político e incide na qualidade de vida de muitos indivíduos.

Com esse crescimento e abrangência da indústria do esporte, a administração de instituições esportivas adquiriu proeminente importância, principalmente, aquelas orientadas ao esporte profissional com vista ao alto rendimento, o que acarretou a necessidade de que a gestão seja exercida por profissionais competentes capazes de catalisar a excelência nos campos esportivo e administrativo (MATTAR; MEGALE; MATTAR, 2013).

Capinussú (2002) cita que na década de 1970, mais especificamente após a conquista do tricampeonato na Copa do Mundo, o treinador Flávio Costa afirmou que o futebol brasileiro apresentava uma grande progressão que emergia da boca do túnel para dentro de campo, mas que fora das quatro linhas a desorganização permanecia. Salvaguardando as diferenças, podemos nos questionar se a gestão da Ginástica do Brasil é condizente com os resultados proeminentes dos ginastas brasileiros, exibidos nos diferentes aparelhos e nos tablados das modalidades gímnicas.

Nos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, no ano de 2016, a ginástica do Brasil foi representada nas três modalidades do programa olímpico e conquistou três pódios na competição. As medalhas de prata dos atletas Diego Hypólito e Arthur Zanetti, assim como o bronze do Arthur Nory, colocaram a Ginástica Artística (GA) em um novo patamar. E o Brasil continuou no seleto grupo de países medalhistas olímpicos nessa modalidade tradicional.

Apesar desse grande sucesso, observamos que o êxito dos atletas foi ofuscado por problemas administrativos da Confederação Brasileira de Ginástica (CBG), os quais emergiram antes e após esse megaevento esportivo. Problemas na transparência da gestão, pagamento de salários acima do mercado, remuneração duplicada de serviços e

problemas relacionados à compra de equipamentos foram noticiados pela mídia esportiva nacional fundamentada nos pareceres do Tribunal de Contas da União (TCU).

Concordamos com Mattar, Megale e Mattar (2013) que para que haja desenvolvimento contínuo e eficaz do esporte é necessário e fundamental que a administração esportiva seja profissional tanto na esfera pública quanto privada contemplando os níveis governamentais (federal, estadual e municipal), as estruturas de poder (ligas, federações e confederações) e as instituições esportivas onde é praticado (clubes, escolas, empresas).

Observamos no cenário nacional da gestão de instituições esportivas que a evolução em direção à profissionalização é lenta e está aquém quando comparada às potências esportivas internacionais. Mattar, Megale e Mattar (2013) afirmam que a administração esportiva no Brasil ainda se encontra em estágio amador. Os autores destacam que há raras exceções e que isso incide no desenvolvimento pleno do esporte nacional.

Nesse sentido, Capinussú (2002) alude que o reflexo dessa desorganização na gestão do esporte brasileiro pode ser sentido no momento em que os atletas vão para a competição, pois "aquela paz interior que técnicos e atletas tanto necessitam para desempenhar com êxito seu papel deixa de existir, porque uns e outros passam a preocupar-se com problemas atinentes à falta de verbas, casos disciplinares, apoio logístico deficiente, entre os mais comuns" (p. 13). Evidencia-se a ausência de uma retaguarda competente, constituída de administradores capazes de tomar a si a solução de tais problemas. Enfim, falta material humano em quantidade e, principalmente, qualidade, para atender a demanda que o mercado impõe.

Corroboramos Capinussú (2002) que o planejamento, organização, execução e controle de programas de Administração Desportiva, em nível de clubes, federações e órgãos estatais são atividades complexas. E aqueles que as desempenham precisam de conhecimentos especializados para propiciar o seguimento destes princípios de forma disciplinada e coerente.

Tendo em vista essa problemática, objetivamos por meio desse estudo analisar a gestão da ginástica espírito-santense por meio da investigação do perfil profissional dos gestores que administram essa entidade estadual, os quais: presidente e vice-presidente. Acreditamos que o diagnóstico do perfil dos gestores que atuam na (FESG) pode nos auxiliar a compreender e propor ações que auxiliariam a enfrentar problemas que incidem no desenvolvimento das modalidades gímnicas no âmbito estadual e, consequentemente, nacional.

Ademais, corroboramos Azevedo, Barros e Suaiden (2004) que a administração esportiva carece de investigações contínuas, a qual apresenta lacunas que precisam ser preenchidas pela produção de conhecimento. Oliveira (2010) afirma que se observa uma maior popularização da ginástica na sociedade, mas que não existem estudos que reúnam e analisem os dados da modalidade de forma sistemática e rigorosa. Trata-se de tema atual e relevante, principalmente, numa sociedade que cada vez mais exige transparência e competência no trato de questões administrativas que envolvem o uso de recursos públicos.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo desse estudo é identificar, descrever e analisar o perfil dos gestores que administram a FESG.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conhecer e analisar a origem da relação das entrevistadas com a ginástica.
- Averiguar a formação acadêmica do gestor da FESG.
- Obter informações se há ou não experiência prévia na área da gestão.
- Discutir os aspectos positivos e os desafios da gestão do esporte na visão dos entrevistados.
- Analisar as motivações para assumir e permanecer no cargo de gestão da FESG

3 MÉTODO

Para reunir e analisar os diferentes dados acerca do perfil das gestoras da FESG, optamos pela abordagem qualitativa de pesquisa.

A pesquisa qualitativa abrange "um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis" (MINAYO 1994, p. 22). Segundo Oliveira (2002, p.117),

> as pesquisas que se utilizam da abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis,

> compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

É pertinente destacar que a pesquisa qualitativa possibilita a análise do fenômeno como um todo, sem perder de vista sua subjetividade e, principalmente, a percepção e visão pessoal do pesquisador. Nesse tipo de pesquisa o pesquisador torna-se um instrumento primordial na coleta e análise dos dados.

Para o levantamento dos dados do presente estudo utilizamos as técnicas de documentação direta e indireta. Lakatos e Marconi (1991) afirmam que a documentação indireta consiste no primeiro passo de qualquer pesquisa científica sendo realizada com o intuito de recolher informações prévias sobre o assunto de interesse. A documentação indireta pode ser realizada de duas formas: pesquisa documental e pesquisa bibliográfica.

Já a documentação direta será constituída pelo levantamento de dados no próprio local onde o fenômeno ocorre. Os dados podem ser obtidos, segundo Lakatos e Marconi (1991), de duas maneiras: pesquisa de campo ou pesquisa de laboratório. Neste estudo, optamos pela pesquisa de campo que se apresentou como uma possibilidade de conseguirmos não só uma aproximação com aquilo que desejamos conhecer e estudar, mas também de criar um conhecimento, a partir da realidade presente no campo (MINAYO, 1994).

Dentre os tipos de pesquisa de campo, optamos pelo estudo de caso, que "visa à investigação de um caso específico, bem delimitado, contextualizado em tempo e lugar para que se possa realizar uma busca circunstanciada de informações." (VENTURA, 2007). Para a realização da pesquisa de campo foi utilizada a técnica da entrevista.

A entrevista consiste "num encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de um determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional" (LAKATOS; MARCONI, 1991: p. 195). Segundo Triviños (1987), dentre as diferentes abordagens de entrevistas, a semi-estruturada consiste num dos principais meios para a obtenção de dados na pesquisa qualitativa. Entendemos este tipo de entrevista como

> aquela que parte de certos questionamentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Desta maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado

> pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 1987, p 146).

Devemos ressaltar que as perguntas, previamente formuladas, serviram apenas como um roteiro de apoio ao pesquisador. Portanto, alguns questionamentos foram formulados ao longo da entrevista conforme requer esse instrumento de consulta.

A população do estudo foi constituída pelos gestores da FESG, mandato 2017-2020, os quais: presidente e vice-presidente. Utilizaremos uma sigla devido às possíveis implicações políticas e administrativas dos assuntos abordados na pesquisa. Utilizaremos a sigla G (gestor) seguida de uma numeração (Exemplo: G1) para efeito de organização.

O primeiro contato com as entrevistadas objetivou explicar para as mesmas a importância da pesquisa, como ocorreria e o objetivo. Após isso, foi realizado o convite. Uma das entrevistas foi realizada no galpão onde a entrevistada tem a sua escolinha de Ginástica Artística, enquanto a outra ocorreu na Secretaria de Estado e Esporte (SESPORT), onde são realizados os treinos de alguns clubes de Ginástica Rítmica do estado. Vale ressaltar que cada uma das entrevistas durou cerca de 30 minutos.

Para a análise dos dados coletados nas entrevistas, utilizamos a Análise de Conteúdo que, conforme estabelece Bardin (1970), consiste em uma técnica de organização e redução dos dados. Cabe recordar que a Análise de Conteúdo é entendida "como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens" (BARDIN, 1970 p. 38).

De acordo com Bardin (1970), os dados são codificados, classificados e categorizados, o que torna possível uma análise sobre as mensagens que emergem do conteúdo e que se referem aos pontos de interesse para a pesquisa.

Dentre as várias possibilidades de categorização, objetivamos uma análise temática que "consiste em descobrir núcleos de sentido que compõem a comunicação e cuja presença, ou frequência de aparição podem significar alguma coisa para o objetivo analítico escolhido" (BARDIN, 1970, p. 105).

Este procedimento permitiu a construção de quadros de resultados com o objetivo de condensar e revelar as informações fornecidas pela análise (BARDIN, 1970), facilitando a inferência e a interpretação dos resultados de acordo com os objetivos estabelecidos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Destinada a reunir as entidades desportivas que possuem o interesse na prática da Ginástica no estado, a FESG foi fundada em 25 de abril de 1991 pelo Clube Ítalo Brasileiro do Espírito Santo, Clube de Natação e Regatas Álvares Cabral e Academia Corpo e Movimento, e tem sua sede na cidade de Vitória – ES. É internamente dividida em assembleia geral, comissão de contas e presidência, tendo como um de seus objetivos "promover a realização de Campeonatos, Avaliações, Festivais, Cursos, Pesquisa, Intercâmbio e qualquer outro ato que objetive o desenvolvimento e fomento da Ginástica Estadual" (FESG, 2019, p. 1). Segundo o Estatuto (FESG, 2019), a FESG abrange em âmbito estadual o que diz respeito à Ginástica Escolar, Universitária, de Clubes e entre Entidades Filiadas.

Corroboramos Mazzei e Bastos (2012) ao afirmarem que é raro encontrar uma federação que desenvolva um trabalho amplo que tenha as três vertentes do esporte contempladas, sendo elas: educacional, de participação e rendimento. Ao considerar a abrangência da FESG já citada anteriormente, pode-se refletir se a mesma consegue suprir essas vertentes e, caso sim, se supre de forma eficiente.

Pires e Lopes (2001), ao analisarem diferentes estudos internacionais, pontuam que a gestão do esporte se consolida como uma área de intervenção profissional que provoca uma série de aproximações de ideias políticas, estratégicas e pedagógicas que, na concepção dos autores, orientam o esporte no geral e das instituições esportivas em particular.

Nesse contexto, observamos que a importância do gestor esportivo aumenta e, na mesma proporção, cresce a necessidade de profissionais cada vez mais qualificados (BARROS FILHO et al., 2013). Torna-se pertinente conceituar que Mullin (1980), já na década de 1980, definia o gestor esportivo como o indivíduo cujo trabalho e atuação abrangiam o planejamento, a organização, o direcionamento e o controle de ações realizadas no contexto das organizações esportivas cujo produto ou serviço primário ou predominante era o esporte ou relacionado à esse fenômeno.

No caso da FESG, compete ao gestor esportivo o ato de "supervisionar, coordenar, dirigir e fiscalizar as atividades administrativas, econômicas, financeiras e desportivas" (FESG, 2019, p. 5), com o fim de promover as diferentes formas de ginástica no estado.

Ao analisarmos o perfil dos gestores que ocupam a função de presidente e vice-presidente da FESG, observamos que ambos os cargos são ocupados por mulheres. Um

aspecto que nos chama a atenção em virtude dos dados elucidados por Zanatta et al. (2018), no qual os autores alertam para o baixo índice de representação das mulheres nos quadros administrativos. Gomes (2005) destaca um percentual de 6,5% da participação de mulheres em federações estaduais.

Ferreira et. al (2013) constataram, por meio de consultas junto às confederações e ao relatório dos Jogos Pan-Americanos de Guadalajara, que apenas 12 de 39 seleções brasileiras possuem mulheres como técnicas, sendo elas das modalidades de ginástica de trampolim, ginástica artística, ginástica rítmica, ginástica aeróbica, patinação artística, nado sincronizado, saltos ornamentais, squash, judô, taekwondo, vôlei de praia e atletismo. Corroboramos os autores ao afirmarem que quando é permitido o comando às mulheres, o mesmo ocorre de forma majoritária nas práticas consideradas essencialmente femininas, fato esse que está de acordo com a predominância de mulheres tanto nos cargos da FESG quanto de outras 17 federações.

No que concerne a idade das gestoras capixabas, verificamos que a média de idade é de 42. Salvaguardando as diferenças, esse escore está dentro da média dos dados encontrados na literatura que indicam um valor médio de no mínimo 32,8 anos e de no máximo 57 anos (COUTO et al. 2011; COSTA; CARVALHO; SANTOS, 2011). Além disso, no estudo realizado apenas com gestoras, sendo 8 de federações estaduais num total de 14 participantes, a média de idade foi de 40 anos (GOMES, 2008). Concordamos com Barros Filho et al. (2013) que o perfil profissional dessa classe é jovem com possibilidade de crescer em termos de conhecimento e experiência no decorrer do tempo.

No Quadro 1, verificamos o envolvimento prévio das gestoras com o intuito de averiguar se a origem desse relacionamento com a ginástica pode ter contribuído com essa decisão de se enveredar no universo da gestão do esporte.

Quadro 1 – Categoria: envolvimento com a ginástica.

Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Atleta	G1: “Fui atleta por mais ou menos 12 a 15 anos de alto rendimento (...)”.
Técnica	G2: “Eu sou professora de escolinha de esporte (...)”.

Nas respostas dos indivíduos do estudo constatamos que uma das gestoras foi ginasta de alto rendimento na modalidade GA. Já G2 teve sua origem na dança e, posteriormente, se envolveu com o treinamento de GR formando ginastas que

compuseram a seleção brasileira: “Eu fui professora da Natália Gaudio, da Emanuele Lima e da Gisela Batista” (G2).

Embora consideremos importante esse contato e experiência prévia com a ginástica, concordamos com Zannata et al. (2018) que essa experiência não dispensa a necessidade de uma formação específica para a execução das atividades que a atuação na gestão requer. Ponderamos que a experiência prévia pode facilitar a inserção nesse meio e, também, colaborar para uma perspectiva mais ampla dos problemas e ações a serem desenvolvidas no cotidiano da federação. Mas, isso não isenta a necessidade de se preparar o gestor em relação às competências específicas da gestão que a vivência como treinadora ou ex-atleta não proporcionam. Esse envolvimento prévio influenciou, em certa medida, a seleção para o cargo (QUADRO 2) que ocorreu, no caso de G1, por convite e, para G2, por indicação.

Quadro 2 – Categoria: seleção para o cargo.

Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Convite	G1: “Na verdade, eu fui convidada (...). Eu aceitei mais pelo fato de ter o apoio (...)”.
Indicação	G2: “O meu foi indicação mesmo. (...) e me indicaram por eu me dar bem com todos”.

G1 destaca que a chamada para esse cargo de gestão ocorreu por meio de membros dos Comitês Técnicos da Ginástica Artística e da Ginástica Rítmica que tinham a intenção de apoiar uma chapa com a presença de indivíduos que atuassem nessas modalidades. A atuação de G1 enquanto ex-ginasta, treinadora e árbitra de GA foram fatores ponderados para o estabelecimento desse convite. Esse apoio foi decisivo para que aceitasse concorrer ao cargo.

Com relação à G2, foi perceptível que além da atuação da gestora na GR, enquanto treinadora e árbitra, o fato dela ter um bom convívio com todos foi decisório.

Isayama et. al. (2011) se respaldam na concepção de que as relações e as escolhas políticas são baseadas na representação de interesses múltiplos e que isso afeta os cidadãos envolvidos. Aspecto evidenciado em nosso estudo pela atuação dos membros dos Comitês Técnicos e de membros da gestão anterior.

Devemos destacar que tanto G1 quanto G2 não tinham a intenção de atuar na gestão da federação. Mas, em ambas as respostas ficou evidente que o apoio da comunidade e o interesse em contribuir com a organização da ginástica capixaba foram essenciais para a decisão.

Com a intenção de aprofundar o conhecimento sobre a motivação para exercer o cargo de gestão, questionamos os indivíduos do estudo (QUADRO 3).

Quadro 3 – Categoria: motivação para exercer a função de gestão.

Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Motivação Extrínseca	Trabalho em conjunto	G1: "Então essa questão da divisão certinha dentro da federação, eu acho que foi o que me deu mais vontade de trabalhar (...)".
Motivação Intrínseca	Amor pela ginástica	G2: "O amor pela ginástica! Não tem explicação".

A resposta de G1 está relacionada aos aspectos supracitados ao que concerne a seleção para o cargo. A gestora destaca que a possibilidade de trabalhar em equipe foi determinante para a decisão.

Já G2, alude ao seu amor pela ginástica como aspecto motivacional para assumir o cargo de gestão do esporte: "O amor pela ginástica! Não tem explicação. A gente quer ajudar, não importa a forma e queremos que a ginástica cresça" G2. Além disso, G2 afirma que também temia que alguém sem experiência pudesse assumir o cargo e prejudicasse o desenvolvido das modalidades: "Então, eu fiquei com receio de que assumisse uma pessoa que fosse acabar com a ginástica".

A preocupação de que alguém sem experiência pudesse assumir a presidência pode estar relacionada ao inciso 5. do Estatuto da federação (FESG, 2019) que destaca que caso não haja chapa composta por pessoas habilitadas e qualificadas no prazo de 60 dias antes da eleição, uma chapa que não atenda à esses preceitos poderá ser inscrita. O fato de não haver interessados explica esse medo de G2 explicitado em sua fala.

No Quadro 4 podemos acompanhar os aspectos relacionados à formação profissional.

Quadro 4 – Categoria: formação profissional.

Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Graduação	G1: "(...) estou terminando o curso de educação física".
Pós-graduação	G2: "Eu sou pós-graduada em educação física escolar".

Parkhouse (1996), ao analisar a formação dos gestores esportivos, disserta que tem sido fundamentada em cursos de graduação e de especialização em dois pilares, os

quais: Educação Física e a Administração. Isso vai na direção do que apontou o estudo de Zanatta et al. (2018), no qual os autores destacaram que a maioria dos gestores brasileiros é graduada em Educação Física. Especificamente, no nosso estudo, verificamos que G1 e G2 seguem esse perfil formativo hegemônico, pois ambas tem formação em Educação Física.

Corroboramos Barros Filho et al. (2013) que o profissional de Educação Física conquistou o seu espaço na gestão do esporte no Brasil. No entanto, sabemos que os conhecimentos da graduação em Educação Física não são suficientes para atender as demandas do esporte no contexto atual. Há a necessidade de um aprofundamento em cursos de capacitação ou de pós-graduação. Cientes disso, questionamos os indivíduos do estudo sobre a preparação para assumir o cargo após a eleição (QUADRO 5).

Quadro 5 – Categoria: preparação para o cargo de gestão.

Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Treinamento	G1: "Não (...) é muito na cara e na coragem!". G2: "Não, nenhuma. Só aprendemos mesmo no dia-a-dia".

Tanto G1 quanto G2 afirmaram que não houve a realização de treinamento ou curso que as preparassem para a atuação na gestão da FESG. Segundo G2, "Não, nenhuma. Só aprendendo mesmo no dia-a-dia". É pertinente destacar que G2 citou o apoio da ex-presidente que lhe ensinou algumas coisas, mas nas palavras da gestora: "o restante, eu quebro a cabeça tentando aprender". O desafio de "aprender no dia-a-dia" da atividade de gestão é grande em virtude do número de atribuições conferidas à esses indivíduos. Bastos (2003) afirma que a administração esportiva envolve o emprego de conceitos e teorias gerais da administração ao esporte, assim como o papel que o fenômeno esportivo exerce na sociedade. E, ademais, o estudo da área inclui conhecimentos multidisciplinar e que, segundo Nolasco et al. (2005), fundamentados na definição da Sociedade Norte-americana da Gestão Esportiva, podemos compreender que essa área é constituída por

> um corpo de conhecimentos interdisciplinares que se relaciona com a direção, liderança e organização do esporte, incluindo dimensões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, negócios em contextos sociais, legislação e preparação profissional (p. 760).

Em complementação, Gomes (2001) expõe que os gestores têm a função de organizar, definir os objetivos, promover as atividades e assegurar o funcionamento e o futuro da própria organização. Assim, podemos inferir que o gestor esportivo possui uma gama de atribuições que fica evidente nos discursos de G1 e G2 (QUADRO 6).

Quadro 6 – Categoria: principais atividades no cargo.

Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Organização de tudo	G1: "Eu praticamente faço o auxílio de tudo (...)". G2: "Organizar os eventos que são os festivais, copas, torneios e campeonatos. A gente organiza também o uso dos ginásios (...) também tem a parte financeira que é aí que pega com as prestações de conta".

Smart (2007) afirma que a função do gestor esportivo envolve a responsabilidade de buscar a melhor organização para o esporte em meio à sociedade atual. No caso da FESG ficou perceptível que as gestoras lidam com aspectos que vão desde a manutenção das estruturas físicas da entidade, sede da entidade e ginásios cedidos em parcerias com o setor público, até a organização dos aspectos financeiros. Tanto G1 quanto G2 enfatizaram a organização de festivais, copas, torneios e campeonatos como a principal atividade exercida na gestão.

Embora o rol de atividades seja amplo, ambas atuam de forma voluntária e não recebem nenhum auxílio financeiro (QUADRO 7).

Quadro 7 – Categoria: remuneração.

Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Pagamento	G1: "Não, nadinha (...) só dor de cabeça". G2: "Sim, tudo voluntário. Eu não posso tirar dinheiro da federação nem pra transporte".

O discurso de G2 evidencia que nem as despesas oriundas do exercício da função são restituídas, ou seja, compete ao gestor arcar com esses gastos que são inevitáveis no cotidiano da federação. Gomes (2001) sintetiza bem essa questão ao dizer que os gestores

> em regime de benevolato, dedicam largas horas do seu tempo às tarefas de gestão de clubes e associações desportivas, para que crianças, jovens e adultos possam praticar uma actividade desportiva, abdicando, por vezes, de maiores desempenhos nas actividades profissionais e ao convívio familiar (p. 62).

Essa situação financeira vai em direção contrária ao que se espera de uma gestão profissional, pois, conforme Pimenta (2001, p. 9), "o ambiente esportivo necessita cada

vez mais de um quadro técnico, formado por profissionais capacitados e gabaritados das diversas áreas envolvidas nesse setor, incluindo-se o gerencial". Ainda segundo o autor "aquela prática voluntariosa sustentada na boa vontade e no amadorismo deixou de ser o modelo operacional" (p. 10).

Essa afirmação está alinhada ao pensamento de Ribeiro (2012) que destaca que a indústria do esporte no Brasil é gerida pelas entidades do terceiro setor, dentre elas as federações, que são comandadas em sua maioria por gestores amadores e voluntários que ocasionam problemas de eficiência. Isso, consequentemente, afasta investidores e indica a necessidade de uma profissionalização da gestão do esporte no âmbito das federações.

Essa problemática está relacionada à organização do esporte e, no caso do nosso estudo, na organização da ginástica capixaba. O Quadro 8 sintetiza as respostas acerca desse tema com duas Unidades de Registro, as quais: aspectos a serem melhorados e relações políticas.

Quadro 8 – Categoria: perspectivas acerca da organização da ginástica.

Unidade de Registro	**Unidade de Contexto**
Criação de pólos	G1: "(...) ir às prefeituras e, de repente, a Prefeitura de Vitória não, porque ela é muito e burocrática com muita coisa, mas uma Prefeitura de Vila Velha, Cariacica, tentar colocar polos de ginástica. Isso movimentaria melhor o esporte no estado em geral.".
Relações políticas	G2: "(...) esse envolvimento político acaba tendo algumas facilidades, acordos, parcerias, enfim, cada um tem o seu lado e aí tem uma facilidade. Tá complicado, porque eles mesmos, no sentido de algumas coisas, eles não conseguem fazer".

É perceptível que ambas as gestoras, ao serem questionadas sobre as perspectivas de organização da ginástica no estado, remeteram aos fatores políticos do meio esportivo. Bastos e Mazzei (2012) citam que nos últimos anos houve o aumento gradativo da importância das políticas públicas do esporte, o qual se reflete na elaboração de Leis, na criação do Ministério do Esporte e no número de pesquisas realizadas na área.

Nesse percurso, observamos que o apoio de políticas públicas consistentes seria o ideal para uma estrutura esportiva de sucesso, embora tudo possa ser realizado sem o apoio do Estado (MAZZEI; BARROS, 2012). Devemos ponderar, fundamentados em Pimenta (2001) que

> é evidente que falta ao país uma clara política de desenvolvimento do esporte, mas existe também uma acomodação por parte da grande maioria das entidades de administração de não querer sair debaixo do "guarda chuva" do Poder Público.

No caso do nosso estudo, observamos que o apoio dos municípios e do estado são necessários para a cessão e manutenção das estruturas esportivas utilizadas pela FESG e, também, por meio das leis que incentivam o esporte de base e de alto rendimento. No decorrer da entrevista, não verificamos a busca por parcerias com o setor privado.

Quando questionamos o relacionamento entre a federação e a CBG, verificamos que o relacionamento é visto como distante. No entanto, G2 considera ser positivo (QUADRO 9).

Quadro 9 – Categoria: relação com a CBG.

Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Relacionamento distante	G1: "A presidente eu sei que vai na assembleia, que normalmente é no começo do ano. E, depois disso, acredito que só em tópicos bem específicos".
Relacionamento positivo	G2: "É boa".

A fala de G1 sinaliza que o distanciamento se deve ao pouco contato ao longo do ano, o qual se restringe no encontro realizado para a assembleia geral da entidade. A oportunidade de ter ido como chefe de delegação em uma Copa do Mundo emergiu no posicionamento de G2 sobre esse assunto: "Eu fui chamada em setembro para ir como chefe de delegação na Copa do Mundo. Eles pagaram tudo para eu ir. Sinal que é uma boa relação".

No entanto, podemos inferir que mesmo com esse sinal de "boa relação", a fala de G1 é mais condizente com o fato de não haver visitas ou encontros periódicos com a Confederação. E, da mesma forma, não uma preocupação no acompanhamento das ações federativas.

Essas questões podem ser complementadas com os dados relativos ao suporte dado pela CBG (QUADRO 10).

Quadro 10 – Categoria: suporte da CBG.

Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Esporádico	G1: "Nada. Só se eles acharem que nós estamos dando problema".
Apoio financeiro	G2: "A CBG, esse ano, recebeu o patrocínio da CAIXA que foi repassado R$1000,00 por 8 meses. Mas, esses R$1000,00 só podem pagar as coisas que ela (CBG) deixa. E tem que prestar conta. Aí, em dezembro, janeiro, fevereiro e março não recebe dinheiro nenhum, então tem que controlar".

Segundo G1, o apoio é esporádico e ocorreria se houvesse um problema. Já G2 cita o repasse financeiro ao longo de 8 meses que auxilia no pagamento de despesas como o aluguel da sede da federação e das contas de manutenção desse espaço.

Mas, torna-se pertinente destacar que esse repasse não cobre todos os meses do ano e foi iniciado nessa metade de ciclo olímpico.

Não evidenciamos nas falas de G1 e G2 o suporte por meio de cursos ou consultoria que pudessem apoiar o trabalho das gestoras da ginástica capixaba. Essa ausência de apoio pode incidir nos fatores destacados como desafios da gestão (QUADRO 11).

Quadro 11 – Categoria: desafios da gestão.

Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Organização de eventos	G1: "Hoje é justamente esse. Da gente tentar fazer (os eventos). (...) Os eventos da GA eram mal organizados. Tinha evento que durava seis horas (...)". G2: "Os eventos de grande porte (...). O evento começou a ser montado na segunda, sem dinheiro nenhum (...)".

Ambas as gestoras explicitaram em seus discursos que o grande desafio está vinculado aos eventos. Rubio (2007) reflete que não basta o Brasil organizar megaeventos esportivos se não realizamos, de forma adequada, os pequenos e normais do dia-a-dia. Ou seja, há que se apoiar os gestores no planejamento, implementação, avaliação e prestação de contas dos eventos locais, regionais e estaduais, para além dos organizados em âmbito nacional e internacional. Concordamos com Rubio (2007) que se queremos ter padrões

regulares de eficiência e segurança nos níveis internacionais, devemos operar os eventos e ações menores com excelência.

G2 expõe que o desafio está na captação de recursos e nas promessas de repasse público que são cancelados quando o evento está prestes a ocorrer:

> ele (secretário) daria R$15.000,00. Então fizemos na data que ele pediu que foi em setembro por ser o mês do aniversário da cidade. Aí trouxemos várias delegações e usamos até os dois ginásios. A Secretaria de Esporte ficou responsável por dar o espaço e ele por dar esse valor e a ambulância. O evento começou a ser montado na segunda, sem dinheiro nenhum. Aí eu pedi o dinheiro do transporte dos árbitros que seria R$4.000,00 e da sonorização que seria R$5.000,00. Eram 4 dias de eventos e nós trouxemos para cá o brasileiro adulto e infantil. Na quinta ele me ligou dizendo que o dinheiro não ia sair. Ponto final. Primeiro eu comecei a chorar, respirar fundo e rezar. Daí entrei em um acordo com o responsável pelo som que já faz pra gente há muito tempo e parcelei em não sei quantas mil parcelas e fui pagando. O transporte, a mãe da (...)e que trabalha com transporte escolar fez o transporte dos árbitros e não cobrou nada. Então, foi na base da amizade e do "pelo amor de Deus!"

Um dos pontos francos da gestão capixaba, enunciado por G2, está relacionado à falta de apoio (QUADRO 12) e está vinculado ao aspecto supracitado. É perceptível que as demandas recaem sobre os gestores, técnicos e, até mesmo, os pais dos ginastas.

Quadro 12 – Categoria: pontos fortes e fracos da gestão.

Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Pontos fortes	As modalidades	G1: "(...) os pontos fortes que a gente tem é a modalidade (...)".
	Os clubes	G2: "(...) a parceria da federação com os clubes que nós temos aqui no estado (...)".
Pontos fracos	Confusões internas	G1: "(...) muitas confusões internas na ginástica com os clubes e a CBG. E acredito que se chamassem todos os clubes ou as federações pra darem mais opiniões (...) seria melhor, com mais comprometimento".
	Falta de apoio	G2: "A falta de apoio eu acho que é um ponto fraco, pois é tudo em cima do técnico, do professor, dos pais".

Além da falta de apoio, G1 pontua as confusões internas como um ponto fraco e que poderiam ser sanadas com a maior participação dos clubes e federações nas ações da CBG. Segundo Oliveira (2010), a estrutura da ginástica no Brasil segue o modelo de organização esportiva internacional, a qual é hierarquizada e vertical.

Assim, na base da estrutura da ginástica capixaba estão os clubes/associações/academias que são organizados pela FESG que, por conseguinte, é

administrada pela CBG que está subordinada à FIG. Nesse percurso, muitas decisões são tomadas nas estruturas superiores dessa pirâmide organizacional e, assim, os clubes/associações/academias que estão na base não tem o poder de decisão. Conforme Boudens (2002), se seguirmos a lógica da legislação civil, o ideal seria que as federações fossem comandadas pelos clubes; as confederações pelas federações; e a FIG pelas confederações. Porém, essa lógica está invertida no esporte institucionalizado em que as normas são ditadas do topo da hierarquia para a base.

Dentre os aspectos positivos, o potencial de desenvolvimento das modalidades e o apoio dos clubes são relacionados pelas gestoras com os pontos fortes da gestão. É pertinente mencionar que, no ano de 2019, a ginasta Natália Gaudio conquistou a medalha de bronze nos Jogos Pan-americanos (PONTES, 2019) e quatro medalhas de no Campeonato Sul-americano, sendo: três ouros e uma prata. No âmbito nacional, enaltecemos os resultados de Thais Lourencini na categoria juvenil que conquistou um bronze e uma prata no Campeonato Brasileiro (CBG, 2019). E, no adulto, a Escola de Campeãs e o Clube Ítalo Brasileiro lograram a prata e o bronze, respectivamente, na disputa por equipes. Ademais, Natália Gaudio e Geovanna da Silva colocaram o Espírito Santo no pódio na competição individual (CBG, 2019).

Os resultados citados acima facilitam a compreensão das respostas de G1 e G2 com relação aos pontos positivos. No entanto, é perceptível que apenas a Ginástica Rítmica exibe resultados proeminentes.

Após todas essas informações, nas quais discutimos alguns problemas e desafios da atuação na gestão do esporte, questionamos as motivações para permanecer no cargo de gestor (QUADRO 13).

Quadro 13 – Categoria: motivação para permanecer na gestão.

Subcategoria	Unidade de Registro	Unidade de Contexto
Motivação intrínseca	Apoiar o desenvolvimento da ginástica	G1: “Tentar ajustar todos esses pontinhos que eu acredito que tem como ajustar”.
	Amor	G2: “Mas é amor, até por querer ver o crescimento delas (ginastas)”.

Tanto G1 quanto G2 apresentaram motivações de origem intrínseca (WEINBERG; GOULD, 2001) que estão relacionadas ao desejo de contribuir com o desenvolvimento da ginástica e o amor, o qual está relacionado às atletas.

Ryan e Deci (2018) citam que a motivação intrínseca está relacionada à propensão inerente ao indivíduo em realizar determinada tarefa. E, no discurso das gestoras, é perceptível que as recompensas e, por conseguinte, as motivações estão relacionadas à atividade em si, seja o prazer em sentir que está contribuindo para o esporte ou o amor pela ginástica.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao refletirmos sobre a gestão do esporte brasileiro, concordamos com Bastos (2003) que houveram mudanças em termos organizacionais e administrativos. Isso é evidenciado por meio do desenvolvimento de algumas modalidades esportivas que só foram obtidos com a intervenção de uma gestão profissional, como é o caso do voleibol. Mas, conforme Bastos (2003) isso não é a regra. E na compreensão de Mocsányi e Bastos (2005) os problemas de capacitação dos dirigentes esportivos podem ser considerados os maiores problemas do segmento esportivo, pois incide no trabalho dos técnicos e atletas.

Corroboramos Pimenta (2001) ao dizer que, no caso brasileiro, o mais comum é que profissionais de qualquer área e sem formação específica, muitas vezes fundamentados na sua experiência esportiva, enfrentem os desafios da gestão sem, todavia, terem uma preparação adequada.

No decorrer do nosso estudo foi possível evidenciar que a ausência de uma formação específica na área administrativa dificulta a realização das atividades inerentes à rotina da gestão federativa, o que torna mais desafiador o planejamento, a organização, a execução e o controle das atividades.

Para Barros Filho et al. (2013) é necessário que haja substituição do modelo de gestão recorrente em organizações brasileiras e que possuem características amadoras por uma centrada em profissionais qualificados na área, ou seja, que não esteja alicerçada na intervenção de ex-atletas, ex-praticantes, pais ou dirigentes sem formação específica.

No entanto, baseado nos resultados apresentados, ressaltamos que se não fosse pelo envolvimento das gestoras em questão com a ginástica, os desafios relatados poderiam ser maiores. Isso nos motiva a pensar que apenas a qualificação profissional na área administrativa não é suficiente para o desenvolvimento de uma gestão eficiente e que há necessidade de conhecimento do fenômeno esportivo e a sua influência na sociedade. Dessa forma, Ribeiro (2012) sintetiza que

> O esporte constituiu-se em uma indústria que atinge bilhões de pessoas, movimentando vultosos recursos nesse processo, e suas entidades não podem mais ser geridas por voluntários improvisados em funções administrativas. A solução apontada é a contratação de profissionais ou o seu treinamento (p. 117).

Podemos concluir que para uma gestão eficaz é necessário que haja tanto uma formação específica, seja através de uma graduação ou cursos preparatórios, quanto um envolvimento com a modalidade a qual está sendo gerida. Acreditamos que a junção da capacitação na área administrativa e o amor pelo esporte traria maiores benefícios para a ginástica capixaba, seja no âmbito dos gestores, dos técnicos e, principalmente, para os atletas.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, P. H.; BARROS, J. F.; SUAIDEN, S. Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. **Revista da Educação Física**, Maringá, v. 15, n. 1, p. 33-42, 2004.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1970.

BARROS FILHO, M.A et al. Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva,** Niterói, v. 3, supl. 1, p. 44–52, 2013.

BASTOS, F. C. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, Florianópolis, n. 20-21, p. 295-306, jan. 2003

CAPINUSSÚ, J. M. **Administração desportiva moderna**. São Paulo: Ibrasa, 2002.

da COSTA, L. G. L.; CARVALHO, A. S.; SANTOS, R. C. P. S. Perfil del gestor deportivo y diagnóstico de la estructura organizacional de las federaciones de Minas Gerais. In: **II Congreso de la Asociación Latinoamericana de la Gerencia Deportiva**, 2011, Monterrey. II Congreso de la Asociación Latinoamericana de la Gerencia Deportiva p. 20-21, 2011.

COUTO, A. C. P. et al. Perfil do gestor esportivo - análise centrada na região metropolitana de Belo Horizonte. **FIEP Bulletin**, v. 81, p 1-5, 2011.

DA COSTA, L. **Atlas do Esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 615-617.

FEDERAÇÃO DO ESPÍRITO SANTO DE GINÁSTICA (FESG). **Estatuto**. Disponível em: <http://www.fesg.com.br/portal/images/phocadownload/estatuto%20fesg%20-%202015.pdf>. Acesso em: 09 dez. 2019.

FERREIRA, H. J. et al.; A baixa representatividade de mulheres como técnicas esportivas no Brasil. **Movimento**. Porto Alegre, v. 19, n. 3, p. 103-124, 2013.

GOMES, E. M. P. Esporte e inclusão social: mulheres na gestão esportiva brasileira. In: GOMES, M. A. F. **Estratégia de desenvolvimento do associativismo desportivo**: uma proposta para a quantificação do índice de satisfação do praticante. 182 f. Dissertação (Mestrado em Ciência do Desporto) - Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física, Porto, 2001.

GOMES, E. M. P. **A participação das mulheres na gestão do esporte brasileiro: desafios e perspectivas**. Rio de Janeiro: Quartel FAPERJ, 2008.

ISAYAMA, H. F. et al. Lazer, políticas públicas e formação profissional. In: ISAYAMA, H. F. et al. **Gestão de políticas de esporte e lazer**. Belo Horizonte: UFMG97, 2011. p. 210.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTAR, M.; MEGALE, C.; MATTAR, F. N. **Gestão de negócios esportivos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MAZZEI, Leandro Carlos; DA CUNHA BASTOS, Flávia (Ed.). **Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas**. Icone Editora, 2012.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria método e criatividade. 17ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MOCSÁNYI, V.; BASTOS, F. C. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, p. 55–69, 2005.

MULLIN, Bernhard J. Sport management: The nature and utility of the concept. **Arena review**, v. 4, n. 3, p. 1-11, 1980.

NOLASCO, V. P.; BITENCOURT, V.; PAOLI, P. B.; GOMES, E.; CASTRO, M. . Administração / Gestão Esportiva. In: Lamartine DaCosta. (Org.). **Atlas do Esporte no Brasil.** 1ed. Rio de Janeiro: Shape, v. 1, p. 760-761, 2005.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

PARKHOUSE, B. L. **The management of sport**: its foundation and application. 2. ed. St. Louis: Mosby Year Book, 1996.

PIEKARZ, M. An overview of sport management. In BILL, K. (Org.) **Sport management**. Exeter: Learning Matters, 2009.

PIMENTA, R. C. **O perfil profissional do gestor de organizações esportivas brasileiras.** 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola Brasileira De Administração Pública, Botafogo, 2001.

PIRES, G. M. V. F.; LOPES, J. P. R. S. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Lisboa, v. 1, nº 1, p. 88-103, 2001.

PONTES, F. Ginasta Natália Gaudio conquista o bronze no Pan-Americano. **Empresa Brasil de Comunicação**, Brasília, 03 ago 2019. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-08/ginasta-natalia-gaudio-conquista-o-bronze-no-pan-americano>. Acesso em: 10 dez2019.

RIBEIRO, M. A. S. **Modelos de governança e organizações esportivas**: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras. 136 f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Botafogo, 2012.

RUBIO, K. **Mega Eventos Esportivos, Legado E**. Casa do Psicólogo, 2007

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1992.

Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SoCERJ**, *20*(5), 383-386.

WEINBERG, R.; GOULD, D. **Fundamentos da psicologia do esporte e do exercício**. Porto Alegre: Artmed, 2001.

ZANATTA, T. G. et al. O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. **Movimento.** Porto Alegre, v. 24, n. 1., p. 291-304, 2018.