

A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO: IMPACTO NOS RESULTADOS DAS MISSÕES BRASILEIRAS NOS JOGOS PARALÍMPICOS DE 1996 A 2012

RUI DAVID MARQUES

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
ruimarquess@gmail.com

FERNANDO A. FLEURY

UNINOVE – Universidade Nove de Julho
fleury00@gmail.com

A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DO COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO: IMPACTO NOS RESULTADOS DAS MISSÕES BRASILEIRAS NOS JOGOS PARALÍMPICOS DE 1996 A 2012

1. INTRODUÇÃO

A história do esporte paralímpico é muito mais recente que o esporte olímpico. Sua organização começou apenas no meio do século passado, sendo introduzido no Brasil na década de 40 e vem passando por grande e rápida evolução no mundo nas últimas décadas (MELLO e WINCKLER 2012). No Brasil o esporte paralímpico vem acompanhando este processo. Esta evolução traz consigo a necessidade de uma organização institucional melhor. Assim como ocorreu com o esporte olímpico, no esporte paralímpico esta organização ocorreu através da estruturação, organização e fundação de várias entidades nacionais de direção do esporte paralímpico (MARQUES, 1998). Ainda segundo Mello e Winckler (2012) e Marques (1998) no início dos anos 80, começaram a ser organizadas estas entidades dirigentes nacionais. Uma para cada tipo de deficiência: Associação Brasileira de Desporto em Cadeira de Rodas (ABRADECAR); Associação Brasileira de Desporto para Cegos (ABDC); Associação Nacional de Desportos de Excepcionais (ANDE) - atual Associação Nacional de Desporto de Deficientes.

O Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), fundado em 1995, veio de encontro a esta evolução, seguindo movimento que se iniciava no resto do mundo. A formação de comitês paralímpicos nacionais para organizar o esporte paralímpico seguiu nos moldes que eram organizados os comitês olímpicos nacionais (MELLO e WINCKLER 2012). Este estudo analisa como após a fundação, estruturação física e de recursos humanos do CPB o esporte paralímpico no Brasil deu um salto de qualidade. Buscou-se, também, verificar se a gestão profissional teve impacto importante na entidade e como após a profissionalização da gestão do CPB, este salto de qualidade se refletiu nos resultados das missões brasileiras em Jogos Paralímpicos.

Pesquisaram-se também algumas formas recentes de gestão de organizações e de empresas a fim de analisar se, conformem sugerem Shilbury (2012), Ferkins e Shilbury (2012) e Ferkins, Shilbury e McDonald, (2009) – que defendem um afastamento da diretoria eleita do dia a dia da organização, ficando mais com o planejamento e estratégias - o CPB está aplicando os conceitos atuais de gestão e estratégia de entidades esportivas e gestão profissional no esporte na sua administração. Analisou-se o quanto estas formas de gestão trouxeram benefícios ao CPB e também de que forma elas impactaram nos resultados esportivos da entidade. Para isso optou-se, conforme De Bosscher *et al* (2009), por verificar os resultados finais das missões no quadro de medalhas em jogos paralímpicos.

Para realizar a pesquisa efetuou-se revisão de literatura, buscando identificar formas de gestão e administração de empresas e, através de entrevista com o presidente do CPB, Andrew Parsons, buscou-se cruzar os modelos de gestão e as mudanças implementadas no CPB. Levantou-se dados financeiros apresentados aos filiados em assembleias gerais e outros, mais específicos, colhidos junto ao departamento técnico do CPB de forma a analisar se as mudanças inseridas no CPB surtiram efeito positivo alinhadas com as práticas sugeridas no âmbito acadêmico. Assim, analisou-se os resultados esportivos das missões brasileiras nas edições dos Jogos Paralímpicos de 1996, 2000, 2004, 2008 e 2012. Estes dados foram colhidos das bases oficiais de estatística junto ao Comitê Paralímpico Internacional (*International Paralympic Committee - IPC*) sobre a participação das delegações nos Jogos Paralímpicos.

Justifica-se o presente estudo por seu ineditismo e por sua importância em aprofundar a pesquisa e os conceitos sobre gestão profissionalizada no esporte de alto rendimento

brasileiro, seus impactos no desempenho esportivo dos atletas e quais os resultados que isto gera. Como resultado pode-se apontar que a introdução de profissionais contratados, permitiu à diretoria do CPB focar suas ações em um planejamento estratégico de longo prazo. Este planejamento contribuiu para evolução financeira da entidade e, por consequência, pela melhora dos resultados da missão brasileira nos Jogos Paralímpicos. Este movimento criou um círculo vicioso onde patrocinadores, confiantes nos resultados esperados, investem na preparação dos atletas e na profissionalização da entidade. Ao mesmo tempo este investimento permite que os resultados dentro e fora das quadras, campos e pistas sejam cada vez melhores.

Este trabalho está dividido em cinco partes, contando com esta introdução. Na segunda parte apresenta-se o histórico do esporte paralímpico no Brasil e do CPB para melhor entendimento dos resultados verificados. Em seguida é apresentada revisão da literatura passando pelos conceitos de gestão e estratégia em entidades esportivas e gestão profissional no esporte. Na quarta parte é apresentada a metodologia e os resultados da pesquisa. Por fim, na quinta parte, são apresentadas as considerações finais, limitações deste estudo e pesquisas futuras recomendadas.

2. HISTÓRIA DO MOVIMENTO PARALÍMPICO E DO COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO

A história do esporte paralímpico é muito mais recente que o esporte olímpico. Sua organização começou apenas no meio do século passado, após a segunda guerra mundial (STROHKENDL, 1996), sendo introduzido no Brasil na década de 50 (MARQUES, 1998) e vem passando por grande e rápida evolução no mundo nas últimas décadas. Strohkendl (1996) relata que o esporte surgiu e começou a ser organizado em centros de reabilitação e hospitais na Inglaterra e nos EUA. Sendo este foi um dos problemas da evolução do paradesporto no mundo, que era a visão de que não era um esporte e sim uma terapia (STROHKENDL 1996).

Após alguns anos para se adaptar à realidade de deixar de ser uma terapia e começar a se tornar esporte, algumas modalidades começam a se estruturar e a ter competições. O primeiro evento multi-modalidades foi o *Stoke Mandeville Games*, que teve a sua primeira edição em 1948 e que agora são conhecidos como os Jogos Mundiais de Cadeirantes e Amputados. Os jogos, que foram realizados oito vezes em *Stoke Mandeville*, foram a inspiração para os Jogos Paralímpicos, que foram organizados pela primeira vez em Roma em 1960 (MARQUES, 1998).

Este processo de organização e estruturação do esporte, mesmo que tardio, culminou com a criação do IPC, que foi fundado somente em 22 de Novembro de 1989 (IPC, 2013). Vemos que no mundo o esporte paralímpico teve uma evolução grande, e no Brasil o esporte paralímpico vem acompanhando esta rápida evolução (MELLO e WINCKLER 2012).

No Brasil esta evolução do esporte paralímpico fez com que houvesse a necessidade de uma melhor organização institucional, assim como ocorreu no esporte olímpico. Esta organização se deu através da estruturação, organização e fundação de várias entidades nacionais de direção do esporte paralímpico. “No início dos anos 70, começaram a ser organizadas estas entidades dirigentes nacionais, uma para cada tipo de deficiência, primeiro com o surgimento da ANDE, Associação Nacional de Desportos de Excepcionais (atual Associação Nacional de Desporto de Deficientes)” (MELLO e WINCKLER, 2012, p. 10). “Depois na década de 80 surgiram a ABDC, Associação Brasileira de Desporto para Cegos; a ANDE, Associação Nacional de Desportos de Excepcionais (atual Associação Nacional de Desporto de Deficientes). A ABRADACAR, Associação Brasileira de Desporto em Cadeira de Rodas seria fundada em 1982” (MARQUES, 1998, p. 25);

Quando as organizações mundiais começaram a se organizar fundando o Comitê Paralímpico Internacional, foi notado que no Brasil seria necessária a mesma organização e a necessidade da formação do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB). O CPB veio de encontro a esta evolução, seguindo movimento que se iniciava no resto do mundo (MELLO e WINCKLER, 2012). Até a fundação do CPB a participação das missões paralímpicas brasileiras nos Jogos Paralímpicos era chefiada através da Comissão Paradesportiva Brasileira, que era formada por dois representantes do Governo Federal, um representante da SEED/MEC, um representante da CORDE, e pelos presidentes da ABDC, ABRADecAR E ANDE (CPB, 2006). Desta forma, conforme Mello e Winckler (2012) pode se destacar a fundação do CPB como um dos marcos do esporte paralímpico no Brasil. Não só pela evolução dos resultados brasileiros em Jogos Paralímpicos, a partir de 1996, mas, principalmente pela difusão do esporte paralímpico no País.

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. Gestão e Estratégia em Entidades Esportivas

Existem várias formas de gerir uma empresa, uma associação ou uma entidade esportiva (FERKINS e SHILBURY, 2012). Os primeiros estudos sobre gestão de entidades esportivas mostravam que muitas adaptavam as teorias de Porter tentando encontrar a melhor relação entre estratégia e desempenho (KIKULIS, SLACK e HININGS, 1995). Mas a visão de Porter era mais focada em firmas do que no paradigma estrutura-conduta-performance (GERRARD, 2003). Pye (2004) apresentava que algumas entidades podem ser geridas por diretorias que participam do dia a dia da entidade, enquanto outras através de uma equipe administrativa para esta função diária frente à entidade. Mais recentemente as diretorias eleitas tem se envolvido em funções mais estratégicas, avançando numa governança mais efetiva e contratando CEOs ou diretores executivos para ser o braço administrativo das diretorias (FERKINS, SHILBURY e MCDONALD 2009).

Estudos como o de Shilbury (2012); De Bosscher *et al* (2010); Ferkins, Shilbury e McDonald (2009); e De Bosscher *et al* (2008) também apontam que o papel das diretorias em diversos países hoje em dia tem focado mais nas relações estratégicas das organizações esportivas, deixando a gestão diária para o CEO. Mas nota-se que existe uma relação complexa entre a diretoria e os gestores seniores com relação à formalização da estratégia e sua execução. De Bosscher *et al* (2010) ressalta ainda que, o melhor modelo de gestão de entidades esportivas é aquela que se adapta à cultura e as particularidades de cada sistema esportivo, ou seja, as formas de gerir uma empresa ou entidade esportiva dependem das relações culturais de cada sociedade e de como é a dependência de cada entidade frente à necessidade do resultado.

Na maioria das entidades esportivas a competição e a competitividade são os fatores preponderantes no estabelecimento de metas e estratégias (SHILBURY, 2012). Neste ponto os executivos seniores se destacam, pois a efetivação de estratégias que melhorem a posição competitiva de uma organização, assim como seu desempenho econômico deve partir deles (FERKINS, SHILBURY e MCDONALD, 2009). Nota-se que este movimento também pode ser aplicado à indústria esportiva. Porém a aceitação ou implementação das diversas estratégias corporativas no esporte podem variar e dependem, também, das origens das entidades esportivas, se elas são profissionais ou amadoras (SHILBURY, 2012).

Shilbury (2012) mostra também que, mais do que na maioria das indústrias, os resultados, nas competições esportivas, são mostrados semanalmente ou até diariamente. O avanço da tecnologia, hoje, permite acesso rápido a estes resultados em qualquer parte do mundo. Uma entidade esportiva deve trabalhar atenta para manter-se econômica e

esportivamente saudável e competitiva (FREITAS e FILHO, 2011). Gerenciar as implicações de uma competição, tanto dentro como fora do campo/quadra é um fator crítico de sucesso e um fator estratégico por si só. A competição passa a ser o tema central na elaboração das estratégias de uma entidade esportiva, tendo que ser levada em consideração a todo o momento. Competição, portanto, é o coração e a alma da gestão esportiva (SHILBURY, 2012).

Neste contexto percebe-se a importância de uma diretoria profissional na gestão de uma entidade esportiva. De acordo com Pye (2004) diretorias são teoricamente identificadas como a chave mestra na cabeça da organização, mas na prática elas também podem ser o ponto onde as ações travam. Ainda segundo Pye, se analisarmos as diretorias de entidades esportivas tanto na teoria como na prática, elas sempre foram tratadas de forma diferenciada em relação as diretorias análogas de empresas comerciais ou industriais. Esta diferenciação ocorre, quando analisamos o organograma, e percebemos que tanto em número de áreas como em níveis de decisão as entidades esportivas são diferentes.

Em sua essência a responsabilidade de uma diretoria na governança do esporte é a responsabilidade pelo funcionamento e direção geral de uma organização e é um componente necessário e institucionalizado para todos os níveis do esporte, desde os clubes, às organizações nacionais e equipes profissionais ao redor do mundo (FERKINS, SHILBURY e MCDONALD, 2009). Andrade e Rossetti (2007) citam que a governança dá aos proprietários um efetivo controle sobre a gestão de suas empresas. Essa prática também propicia um monitoramento efetivo da direção executiva. A adoção das práticas de governança em entidades esportivas, mesmo diante de um regime administrativo diferente, é fundamental para introdução de controles mais confiáveis e mais precisos assim como ajudarão na ampliação da transparência no esporte (MARQUES e COSTA, 2009).

Pensando no foco das relações estratégicas que as diretorias devem possuir, um ponto fundamental na gestão de uma entidade, seja a entidade esportiva ou não, são os modelos estratégicos a ser empregados. Segundo Moraes (2010) os modelos de gerenciamento estratégico são apresentados em formas muito parecidas e englobam a análise das condições do ambiente externo, a avaliação dos recursos competitivos, o estabelecimento de objetivos e a seleção das estratégias competitivas que são propostas. Além disso, algumas características organizacionais afetam cada estágio dos modelos e a missão, visão e princípios também devem ser considerados.

Uma forma que vem sendo adaptada para a gestão de algumas entidades é o modelo de gestão em teia (SARSUR *et al* 2002). Este modelo integra e reúne os stakeholders de uma firma. King *et al* (1994) já defendiam este modelo ao ver nele uma difusão de estratégias como desenvolvimento de conhecimento, implantação deste conhecimento, subsídios, mobilização, configurações padrão e direcionamentos inovadores no processo, chamados por eles de teia de stakeholders e estratégias. Para Choudrie, Papazafeiropoulou e Lee (2003), o conceito de teia oferece uma maneira estruturada para investigar questões relacionadas à participação e o papel de vários stakeholders envolvidos num processo difuso, também de inovação. Ainda segundo os autores, examinando várias estratégias leva-se a identificação do papel de diversos stakeholders e, por sua vez, ajuda na investigação das estratégias existentes. Os autores defendem que a teia de stakeholders e estratégias quando implementada, integra stakeholders que tem objetivos específicos diferentes, mas que fazem parte de uma estrutura maior com um objetivo geral comum.

3.2. Gestão Profissional no Esporte

O investimento governamental no financiamento do esporte tem crescido. Resultando em inúmeras mudanças na gestão do esporte amador, incluindo um crescente nível de

profissionalização e têm provido mais recursos para organizações esportivas melhorarem sua gestão (DE BOSSCHER *et al*, 2008). As organizações esportivas têm gradualmente se tornado mais profissionais e burocráticas, caracterizadas por estruturas e sistemas administrativos mais sofisticados (De BOSSCHER, DE KNOP, VAN BOTTENBURG, 2006; DE BOSSCHER *et al*, 2008), com isto diretorias voluntárias foram perdendo terreno e profissionais estão tomando o controle sobre o processo decisório (AULD e GODBEY, 1998). Estudo de Kikulis, Slack e Hinings (1995) já encontrava evidências de uma mudança no controle de entidades esportivas de voluntários para profissionais.

Moor (2007) afirma que o mundo do esporte tem mudado, e têm sido notórios os impactos, principalmente após a globalização do esporte. O desenvolvimento do esporte quando relacionado à inflação do preço das entradas, venda de mercadoria personalizada e maiores recursos de patrocinadores resultaram em uma comodificação do esporte. Esta comodificação do esporte tem levado a uma mudança de trabalho não remunerado para o trabalho remunerado, onde fica claro de onde vem motivação para o trabalho (ALONSO, O'SHEA e MORTON, 2012).

De acordo Alonso, O'shea e Morton (2012) o campo das relações de trabalho cobrem uma área muito grande de atividades, e algumas vezes são referenciadas como uma variante de relações empregatícias industriais e comerciais. Por trás do conceito de relações empregatícias está a noção de que ao aceitar um emprego, trabalhadores aceitam receber salários em troca de serem gerenciados por gestores superiores indicados por uma organização. Muitos aspectos e processos diferentes parecem estar incluídos nesta troca. De fato, a relação de emprego está relacionada na troca entre qualificações necessárias e disponíveis, salários e desempenho, e horas trabalhadas e não trabalhadas (HUISKAMP, 1995).

Segundo Mocsányi e Bastos, (2005) o setor de esporte movimenta quantias altíssimas que muitas vezes superam outros segmentos da economia brasileira. O setor representou em 2012 1,6% do PIB brasileiro, o que é equivalente a R\$67 bilhões de reais. Apresentando uma taxa de crescimento 7,1% ao ano nos últimos cinco anos, superando a taxa de crescimento brasileira que foi de 4,2% ao ano no mesmo período (PLURI, 2013). Apesar de regulamentada a profissão (BRASIL, 1998), no Brasil os profissionais técnicos do setor esportivo muitas vezes são mal remunerados (MOCSÁNYI E BASTOS, 2005). Ainda segundo os autores a falta de capacitação administrativa dos dirigentes também pode ser apontada como um dos maiores problemas do segmento esportivo, que muitas vezes interfere diretamente no desempenho dos técnicos e esportistas. Esta falta de qualidade de material humano para atender a demanda que o mercado atual impõe deve-se principalmente ao surgimento recente de cursos de graduação e pós-graduação em Administração Esportiva (CAPINUSSÚ, 2002). No entanto existem alguns setores e empresas que vem investindo na profissionalização e, segundo Mocsányi e Bastos (2005), existem administradores esportivos profissionais que procuraram especialização específica na área para atuar na gerência esportiva.

Procurando investir em suas necessidades o processo de capacitação de profissionais em uma empresa deve se preocupar com fatores como o cenário econômico e competitivo mundial (que é extremamente dinâmico) e com as pessoas, que são os funcionários que tem que ter oportunidades para melhorar suas capacidades e habilidades aplicando os conhecimentos adquiridos de maneira mais precisa e eficaz (MOCSÁNYI E BASTOS, 2005). A capacitação passa pelo treinamento como um meio para aperfeiçoar o desenvolvimento do funcionário para a organização. É uma forma dos funcionários contribuírem para os resultados do negócio e enriquecer o patrimônio humano das organizações. Através do treinamento o funcionário é capaz de assimilar novas informações, aprender e desenvolver habilidades, atitudes e comportamentos (MOCSÁNYI E BASTOS, 2005).

4. METODOLOGIA

Verifica-se nesta pesquisa um caráter exploratório sobre os assuntos que permeiam as relações entre a gestão esportiva e entidades esportivas, buscando compreendê-los de forma a propiciar o surgimento de novas ideias ou hipóteses, estabelecendo analogias e comparações com o referencial teórico. Desta forma este trabalho foi desenvolvido em duas etapas distintas. Primeiramente um levantamento bibliográfico visando entender a relação entre estratégia em entidades esportivas e a gestão profissional do esporte. Posteriormente realizou-se levantamento de material a respeito do CPB e entrevista com presidente da entidade de modo a obter informações relativas ao Comitê e entender como este vem sendo gerido e dirigido por suas diretorias ao longo dos ciclos olímpicos estudados.

Assim, adotou-se para esta pesquisa a análise documental. Foram utilizados documentos e dados dos resultados das missões brasileiras nos Jogos Paralímpicos de 1996 a 2012, ou seja, cinco ciclos Paralímpicos. Segundo Vergara (2010), a investigação documental pode utilizar-se de fontes primárias como registros, documentos, relatórios, formulários, e demais evidências, que demonstrarão os resultados obtidos até então. Combinada com uma pesquisa bibliográfica que utiliza fontes secundárias e necessárias para qualquer pesquisa científica (MARTINS E THEÓFILO, 2009) o objeto deste estudo foi analisar como a profissionalização e estratégia da gestão implementadas no CPB impactaram no desempenho das missões brasileiras nos Jogos Paralímpicos.

Foram utilizados os dados apresentados pelo DITEC (Departamento Técnico) do CPB em sua última Assembleia Geral Ordinária (2013), assim como os dados resultantes do Planejamento Estratégico do mesmo departamento realizado para o ciclo 2008 - 2012. Posteriormente foi realizada entrevista semi estruturada (MARTINS E THEÓFILO, 2009) com o presidente do CPB, Andrew Parsons. A entrevista foi realizada por três pessoas, e teve como foco entender a evolução da entidade. Segundo Martins e Theófilo (2009) a entrevista é um instrumento muito efetivo como forma de obtenção de informações e qualitativas.

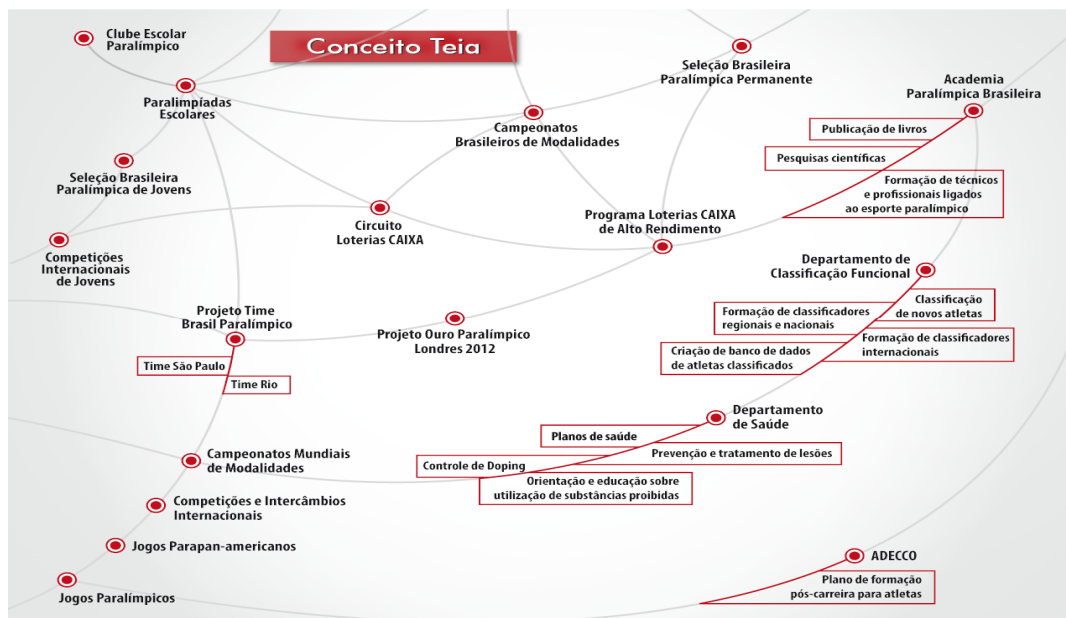
Para analisar a performance esportiva optou-se, conforme De Bosscher *et al* (2009), por utilizar-se da posição final da missão brasileira no quadro de medalhas de cada uma das edições dos Jogos Paralímpicos analisados, pois segundo os autores, a forma mais simples de comparação entre nações é o número de medalhas de ouro. Existem outros fatores mais complexos para se realizar esta comparação, mas os próprios autores definem esta como a mais confiável dentro de uma complexidade baixa. Escala parecida é defendida por SIRC (2002) onde eles levam também em consideração o número de medalhas, mas criam um fator que dá pesos diferentes às medalhas de ouro, prata e bronze. Percebeu-se que este é um método análogo ao escolhido por esta pesquisa, mas corrobora com a decisão de levar em consideração o número de medalhas para realizar a comparação proposta. Definiu-se por não dar peso as medalhas devido a esta pesquisa analisar apenas uma entidade e não fazer comparações com outras entidades.

5. RESULTADOS

Ao analisar o CPB é possível verificar uma estrutura que segue hoje um modelo organizacional onde a diretoria eleita, composta por presidente e dois vice-presidentes, atuam na gestão diária da organização. Abaixo da diretoria, o Departamento Técnico (DITEC) do CPB é administrado através de um modelo de gestão em teia (SARSUR *et al*, 2002; KING *et al*, 1994; e CHOUDRIE, PAPAZAFEIROPOULOU e LEE, 2003), conforme figura 1. Este modelo integra todas as ações do DITEC, e reúne os principais clientes - atletas e comissões técnicas - envolvidos em treinamentos e competições que podem ou não ser organizadas pelo

Comitê. Ao ser implementado, este modelo incorporou dentro do planejamento e atuação do DITEC diversos clientes e serviços que o departamento atende e atua dentro da mesma estrutura, otimizando sua atuação.

Figura 1 - Modelo de gestão empregado pelo DITEC



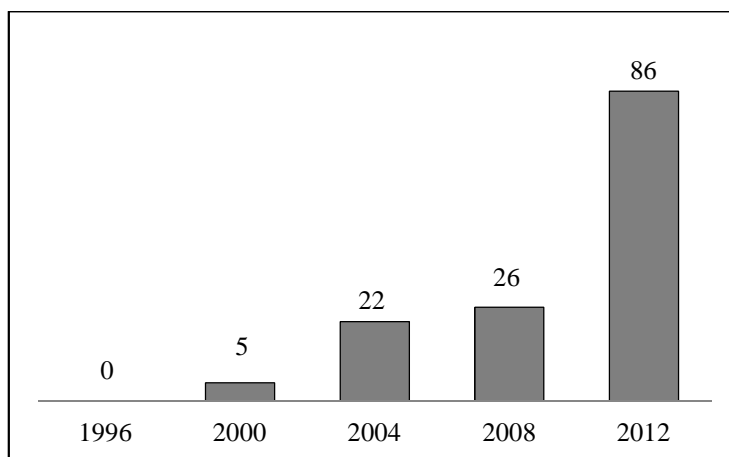
Fonte: CPB/DITEC

Conforme apontado por Auld e Godbey (1998); e Kikulis, Slack e Hinings (1995) o amadorismo vem dando lugar a profissionalização no que diz respeito ao gerenciamento da entidade esportiva. Nota-se que o CPB vem investindo na questão da profissionalização (figura 2). A escolha destes profissionais, conforme Parsons, segue critérios técnicos e análise das competências necessárias. Moor (2007) e Alonso, O'Shea e Morton (2012) também apontavam uma mudança no perfil das entidades esportivas. Tais mudanças, do trabalho voluntário para o remunerado, são oriundas do processo de comodificação do esporte conforme demonstrado por De Bosscher *et al* (2008). A figura 2 ajuda a entendermos, também, a evolução do CPB entre os ciclos olímpicos no que diz respeito ao número de funcionários. Fundado em 1995 o Comitê não apresentava funcionários contratados em 1996. Ao final do ciclo Paralímpico seguinte, no ano de 2000, o CPB já contava com cinco funcionários. Ao longo dos ciclos Paralímpicos é possível notar a evolução da profissionalização na gestão através do crescimento do número de funcionários contratados principalmente após 2001, com a criação da lei Agnelo/Piva, nº 10.264/01 – que destina 2% da arrecadação bruta das loterias ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB) e CPB. Do total de recursos repassados, 85% são destinados ao COB e 15%, ao CPB. A Lei permitiu ao CPB contar com uma fonte de renda estável e ajudou no planejamento estrutural do Comitê conforme ressaltou Parsons. Tais dados corroboram com Alonso, O'Shea e Morton (2012) e Huiskamp (1995) ao verificar-se que a boa remuneração é uma das formas encontradas para motivar o trabalho.

A entrada de profissionais na gestão da entidade permite, conforme Shilbury (2012), De Bosscher *et al* (2010) e Ferkins, Shilbury e McDonald (2009), que o presidente se afaste do dia-a-dia da entidade e foque no planejamento a médio e longo prazo. Tal ação pode refletir diretamente nos números apresentados na figura 3 onde se encontram os resultados do Brasil, nos Jogos Paralímpicos, analisados pelo número de medalhas de ouro conquistadas. Percebe-se claro crescimento no desempenho esportivo no decorrer dos anos. Em 1996, ano

em que a Gestão do Comitê não pode ser considerada profissional, por não possuir funcionários contratados (SARSUR, *et al*, 2002; ALONSO, O'SHEA e MORTON, 2012), a posição geral do país foi 37^o lugar no quadro de medalhas (IPC, 2013). Já no ciclo seguinte, o primeiro após a entrada de recursos financeiros permanentes, o Brasil saltou para a 24^a posição até atingir o sétimo lugar em 2012 no quadro geral de medalhas.

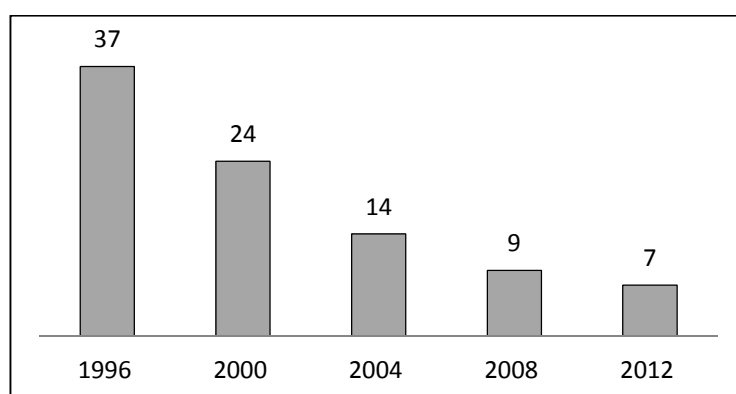
Figura 2 - Número de funcionários do CPB



Fonte: Elaborado pelos Autores com base no DITEC

A evolução contínua do desempenho fez com que o país alcançasse seu melhor resultado na última edição dos jogos. A entrada de uma gestão profissional, permitindo foco num planejamento mais elaborado e com a presença de pessoas qualificadas para a gestão do CPB permitiu, não apenas o crescimento no número de medalhas, mas também na entrada de novas fontes de receita. Conforme Mocsányi e Bastos (2005) se a falta de pessoal qualificado prejudica os resultados dentro e fora de quadras, a contratação de pessoas especializadas pode refletir positivamente nos resultados dentro e fora das linhas de competição.

Figura 3 - Colocação do Brasil nos Jogos Paralímpicos



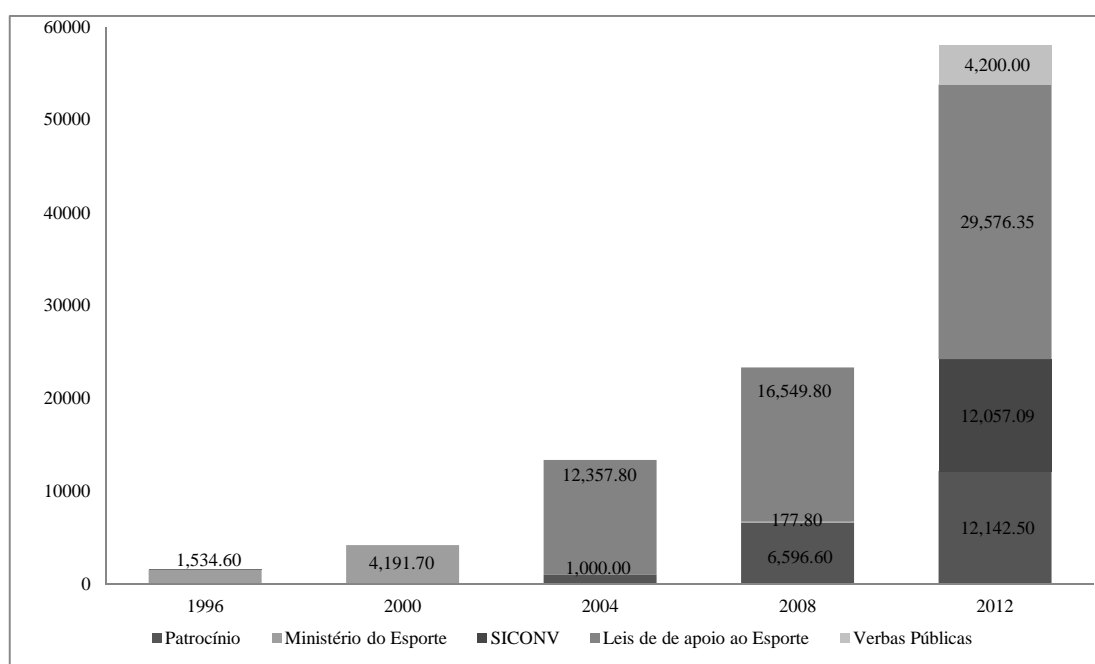
Fonte: Elaborado pelos autores com base em International Paralympic Committee (IPC)

Na Figura 4 apresenta-se o resultado direto da profissionalização no crescimento dos valores recebidos pelo CPB em cada ciclo Paralímpico. Entre os anos de 1996 e 2000 os recursos arrecadados eram exclusivamente oriundos do Ministério do Esporte. Considerada transferência direta de recursos para aplicação em modalidades paralímpicas. A partir de 2004 percebe-se uma diminuição no repasse público direto com a introdução da lei 10.264/2001

nota-se um crescimento nos valores recebidos pelo Comitê. Se no ciclo 2000 o valor recebido, total, foi de pouco mais de quatro milhões de reais, em 2004 o CPB teve receitas superiores a R\$ 13 milhões. Em 2008, com o aprimoramento das leis de incentivo ao esporte e a introdução da lei 11.438/06. Tal lei criou mecanismos para estimular empresas e pessoas físicas que fizerem doações para patrocinarem diretamente projetos esportivos possam abater estes valores do imposto de renda, em troca de incentivos fiscais (renúncia fiscal), as receitas subiram 34% apenas oriundas das leis de apoio ao esporte. Encontra-se neste período novas receitas advindas de patrocinadores diretos – sem renúncia fiscal. No último ciclo analisado encontra-se um novo salto nas receitas, 148%, devido à introdução do Sistema de Convênios do Governo Federal (SINCOV) – que serve como uma grande bolsa para empresas que desejam investir no esporte, mas não contam com um projeto específico possam fazer os investimento e gozar da renúncia fiscal.

No ciclo de 2012 destaca-se também o crescimento de 84% das verbas oriundas de patrocinadores diretos e de 79% das receitas das leis de incentivo. Se existem patrocinadores e investidores interessados em investir em esporte, o uso adequado do dinheiro arrecadado leva a um salto nos valores recebidos pelo CPB. A partir do ciclo 2008 o CPB começa a receber patrocínios, além dos recursos financeiros advindos das leis de incentivo. A demonstração clara e transparente de como estes recursos são administrados e gerenciados, ajuda no crescimento dos mesmos. Neste aspecto, as práticas de governança corporativa se mostram mais do que atuais, pois conforme Shleifer e Vishny (pp. 737, 1997) é por meio da governança corporativa que “[...] fornecedores de recursos às corporações se asseguram que irão obter retorno de seus investimentos” do repasse das loterias e da lei de incentivo ao esporte, nas palavras de Parsons: “o CPB se tornou um parceiro confiável a partir do momento em que sempre alcançou os objetivos colocados. Com esse comprometimento, temos como atrair mais, recursos e reter esses patrocinadores”. Em 2012 percebe-se outra evolução na entrada de recursos oriundos, tanto da lei de incentivo quanto de patrocínio direto.

Figura 4 - Valores recebidos pelo CPB (R\$ 000)



Fonte: Elaborado pelos autores com base em DITEC/CPB

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS E PESQUISA FUTURA

Identificou-se neste estudo uma evolução no CPB. Esta evolução mostra ser fruto de modificações no sistema de gestão implementado. Nota-se que o atual modelo de gestão é um modelo ativo, que busca antecipar-se aos problemas e não agir de forma reativa a eles. Conforme proposto por Ferkins, Shilbury e McDonald (2009) o CPB buscou, através de sua reestruturação, melhorar sua posição competitiva e, também, seu desempenho econômico. Para isso soube aproveitar, também, algumas características que influenciam o ambiente externo: a intensidade da competição e a globalização dos negócios (MORAES, 2010). Que no caso do CPB apresenta-se como a globalização da competição.

O CPB buscou, ao longo dos ciclos estudados, aumentar sua transparência. Fato que, conforme apontado por Marques e Costa (2009); Andrade e Rossetti (2007); e Shleifer e Vishny (1997), são cruciais para a entrada de investidores e patrocinadores. O CPB mostra esta preocupação ao traçar metas para o esporte paralímpico ciclo a ciclo e atingir os resultados planejados.

Mocsányi e Bastos (2005) e Capinussú (2002) já apontavam que a falta de remuneração adequada e de atrativos são motivos para a falta de bons profissionais em determinadas áreas. Enxerga-se no trabalho do CPB uma preocupação neste ponto. A entrada de mais recursos financeiros contribuiu para a contratação de bons profissionais e para que o Comitê, conforme ressaltou Parsons, investisse na capacitação da equipe, ponto também apontado por Mocsányi e Bastos (2005). Esta estratégia criou um ciclo vicioso que permitiu nos ciclos futuros aumentar a receita através da entrada de novos patrocinadores e novos projetos para investimentos nas atividades paralímpicas.

Porém, conforme De Bosscher *et al* (2008), nota-se que o financiamento dos investimentos governamentais ajudaram na inicialização deste ciclo virtuoso. A introdução de leis como a das loterias e da de incentivo direto ao esporte ajudaram no financiamento do esporte paralímpico e podem ser descritas como investimentos indiretos do governo.

Esta pesquisa também encontrou algumas limitações que devem ser apontadas. Apesar de essencial para o desenvolvimento da pesquisa, a entrevista com o presidente, pode-se ressaltar que outras pessoas deveriam ter sido entrevistadas para fortalecer os resultados apresentados. Essa limitação pode e deve ser apontada para melhorias em estudos futuros.

Apesar do aquecimento da indústria esportiva no Brasil o cenário acadêmico nacional ainda se encontra defasado em relação ao mercado internacional. Assim, este trabalho não pretende apresentar provas e soluções irrefutáveis para a falta de gestão profissional das entidades esportivas no Brasil, mas, sim, servir de exemplo para que novos modelos possam ser propostos e apresentados, não apenas no âmbito acadêmico, mas também para as entidades esportivas. Assim, esta pesquisa propõe-se a contribuir para uma maior compreensão de como uma gestão profissional pode impactar nos resultados esportivos, econômicos e financeiros das entidades. Buscou-se servir como base para outras pesquisas que desejem aprimorar a gestão e também inspirar os profissionais envolvidos com os clubes a buscarem, na profissionalização e em estudos acadêmicos, as ferramentas para alavancar o esporte brasileiro.

Visto as manifestações de Julho deste ano, onde os investimentos públicos em gastos com a Copa do Mundo foram contestados por boa parte da população de nosso país, é natural esperarmos que, ao fim da Copa, os Jogos Olímpicos e Paralímpicos também entrem na pauta das manifestações futuras. Acredita-se que a realização de dois megaeventos esportivos coloquem esta pesquisa, e outras do gênero, como foco de estudo nos próximos anos e que a área da administração, e seus profissionais terão grande relevância neste novo cenário que se apresenta. Basta verificar a quantidade de empresas internacionais que estão chegando ao

Brasil e os valores que devem ser investidos em nosso mercado nos próximos cinco anos: US\$ 100 bilhões, (Estadão, 2011).

Esta pesquisa desperta nos próprios autores e, espera-se, nos demais pesquisadores, a necessidade de abrir novas frentes de investigação com relação à gestão do esporte brasileiro como um todo. Como aproveitar melhor as áreas de competições que estão sendo criadas para as Olimpíadas, para que não se cometa os erros dos Jogos Pan-americanos 2007 (MATURANA, 2008), é uma frente importante a ser investigada nos próximos anos. Verificar as possibilidades de transformar o esporte paralímpico em produto de massa, analisando o consumidor desta modalidade, assim como conhecer melhor os stakeholders envolvidos também são frentes que merecem destaque em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A e ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- ALONSO, Abel Duarte; O'SHEA, Michelle; MORTON, Harry, Employment relations in the context of professional rugby union: A case study. **International Journal of Employment Studies**, v. 20, n. 1, p. 82, 2012.
- AULD, Christopher J., GODBEY Geoffrey, Influence in Canadian National Sport Organizations: Perceptions of Professionals and Volunteers, **Journal of Sport Management**, v.12, n.1, p. 20 – 38, 1998.
- BRASIL, *Lei nº 9696, de 1 de Setembro de 1998*, Dispõe sobre a regulamentação da Profissão de Educação Física e cria o Conselho Federal e Conselhos Regionais de Educação Física. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9696.htm>. Acesso em 12/05/2013
- CAPINUSSÚ, José Maurício. **Administração desportiva moderna**. Ibrasa, 2002.
- COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO, Organograma. Disponível em <<http://www.cpb.org.br/institucional/>>. Acesso em 10/05/2013.
- CONDE, Antonio João Menescal; SOBRINHO, Pedro Américo de Souza; SENATORE, Vanilton. Introdução In CPB: Paraolímpicos do Futuro, **Brasília: Comitê Paraolímpico Brasileiro**, 2006.
- CHOUDRIE, Jyoti; PAPAZAFEIROPOULOU, Anastasia; LEE, Heejin. A web of stakeholders and strategies: a case of broadband diffusion in South Korea. **Journal of Information Technology**, v. 18, n. 4, p. 281-290, 2003.
- DE ANDRADE MARTINS, Gilberto; THEÓFILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. Atlas, 2007
- DE BOSSCHER, Veerle; DE KNOP, Paul; VAN BOTTENBURG, Maarten; SHIBLI, Simon. A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. **European sport management quarterly**, v. 6, n. 2, p. 185-215, 2006.
- DE BOSSCHER, Veerle; HEYNDELS, Bruno; DE KNOP, Paul; VAN BOTTENBURG, Maarten; SHIBLI, Simon. The paradox of measuring success of nations in elite sport. **Belgeo**, v. 9, n. 2, p. 1-18, 2008.
- DE BOSSCHER, Veerle; DE KNOP, Paul; VAN BOTTENBURG, Maarten; SHIBLI, Simon; BINGHAM, Jerry. Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. **Sport Management Review**, v. 12, n. 3, p. 113-136, 2009.
- DE BOSSCHER, Veerle;; SHIBLI, Simon; VAN BOTTENBURG, Maarten; DE KNOP, Paul; TRUYENS, Jasper. Developing a method for comparing the elite sport systems and policies of nations: a mixed research methods approach. **Journal of sport management**, v. 24, n. 5, p. 567-600, 2010.

- DEPARTAMENTO TÉCNICO DO COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO (DITEC) – **Dados referentes ao departamento.** Dados coletados *in loco* em 10/03/2013.
- ESTADÃO, Online. (2011). Esporte vai movimentar mais de R\$ 100 bi no País. Mundial de futebol e Olimpíadas fazem do Brasil nova meca para a indústria esportiva e empresas do setor. Recuperado em 10 maio, 2013 de <http://www.estadao.com.br/noticias/impreso, esporte-vai-movimentar-mais-de-r-100-bi-no-pais-, 786821,0. htm>
- FERKINS, Lesley; SHILBURY, David; MCDONALD, Gael. Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organizations. **Journal of sport management**, v. 23, n. 3, p. 245-277, 2009.
- FERKINS, Lesley; SHILBURY, David, Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? **Journal of sport management**, v. 26, n. 1, p. 67-80, 2012.
- GERRARD, Bill. (2003). What does the resource-based view “bring to the table” in sport management research? **European Sport Management Quarterly**, v. 3, i. 3, 139–144. 2003.
- HUISKAMP, Rien. **Regulating the Employment Relationship: an Analytical Framework, Comparative Industrial and employment relations**, Sage Publications, London, 1995.
- INTERNATIONAL PARALYMPIC COMMITTEE (IPC) – **Dados referentes a participações de missões nos Jogos Paralímpicos**, Disponível em <<http://www.paralympic.org/Athletes/Results>>, Acesso em 16/05/2013.
- INTERNATIONAL PARALYMPIC COMMITTEE (IPC) – **Dados históricos** - <<http://www.paralympic.org/TheIPC/HWA/HistoryoftheMovement>>, Acesso em 10/05/2013.
- KING, JL, GURBAXANI, V., KRAEMER, KL, MCFARLAN, FW, RAMAN, KS, e YAP, CS. Institutional factors in information technology innovation. **Information systems research**, v. 5, n. 2, p. 139-169, 1994.
- KIKULIS, L. M; Slack, T. Hinings. B. Does decision making make a difference? Patterns of change within Canadian national sport organizations. **Journal of Sport Management**, v. 9, n. 3, p. 273-299, 1995.
- MARQUES, Daniel S. P. e COSTA, André L. Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v.44, n.2, p.118-130, 2009.
- MARQUES, Rui David, A História do Basquetebol em Cadeira de Rodas no Estado de São Paulo, **Monografia apresentada ao Departamento de esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo**, 1998.
- MATARUNA, Leonardo. Percepção dos Jogos Pan-Americanos Rio 2007 por Especialistas Internacionais em Estudos Olímpicos. **Brasília**, p. 337-342, 2008.
- MELLO, Marco Tulio e WINCLER, Ciro, **Esporte Paralímpico**, 1 Ed., São Paulo, Editora Atheneu, 2012.
- MOCSÁNYI, Vinícius; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, v. 4, n. 4, p. 55-59, 2005.
- MOOR, Liz. Sport and Commodification: a reflection on Key Concepts. **Journal of Sport & Social Issues**, v. 31, n. 2, p. 128-142, 2007.
- MORAES, Walter Fernando Araújo de. Strategic management and performance: dynamic aspects of associations. **Gestão. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 1, n. 2, 2010.
- PARSONS, Andrew, **Entrevista realizada com o presidente do Comitê Paralímpico Brasileiro**, em 07/09/2013.
- PYE, Annie. The importance of context and time for understanding board behavior: some lessons from social capital research. **International Studies of Management and Organization**, v. 34, n. 2, p. 63-89, 2004.

- PLURI Consultoria, **O PIB do esporte brasileiro**, <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/PIB%20Esporte>>, Acesso em 10/06/2013.
- SARSUR, Amyra Moyzes, CANÇADO Vera L., FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende, STEUER Ruth Silvia, - Repensando as Relações de Trabalho: Novos Desafios Frente aos Múltiplos Vínculos de Trabalho, **EnANPAD**, 2002.
- SHILBURRY, David, - Competition: The heart and Soul of Sport Management, **Journal of Sport management**, v. 26, n. 1, p. 1-10, 2012.
- SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **The journal of finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.
- SIRC. . European sporting success. A study of the development of medal winning elites in five European countries. Final report. Sheffield, **Sport Industry Research Centre**. 2002.
- STROHKENDL, Horst. **The 50th anniversary of wheelchair basketball: a history**. Waxmann Verlag, 1996.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. Atlas, 1997.
- VIANA DE FREITAS, Helio; FONTES FILHO, Joaquim Rubens. A Governança Corporativa nos Clubes de Futebol: um Estudo de Caso sobre o Clube de Regatas do Flamengo. **Revista ADM. MADE**, v. 15, n. 3, p. 39-60, 2012.