

FACULDADES METROPOLITANAS UNIDAS – FMU
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO EM
GOVERNANÇA CORPORATIVA

WALTER BUDACS JUNIOR

**A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COM INFLUÊNCIA DOS
STAKEHOLDERS NO ESPORTE BRASILEIRO**

SÃO PAULO

2018

WALTER BUDACS JUNIOR

**A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COM INFLUÊNCIA DOS
STAKEHOLDERS NO ESPORTE BRASILEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração em Governança Corporativa do Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração (com ênfase profissional em Governança Corporativa).

Orientador: Prof. Dr. Orlando Roque da Silva

SÃO PAULO

2018

WALTER BUDACS JUNIOR

**A ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COM INFLUÊNCIA DOS
STAKEHOLDERS NO ESPORTE BRASILEIRO**

Data de Aprovação: ____ de _____ de 2018

Banca Examinadora

Presidente: Prof. Dr. Orlando Roque da Silva (Orientador)
Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU

Membro Externo: Profa. Dra. Ilene Patrícia de Noronha Najjarian
Fundação Getúlio Vargas – FGV

Membro Interno:
Faculdades Metropolitanas Unidas – FMU

Dedico este trabalho primeiramente ao meu Pai Celestial,
à minha família, orientadores, meu professor de corrida e
especialmente à minha amada esposa Roberta
e meus queridos filhos Paulo e Gabriel.

AGRADECIMENTOS

Ao Grande Arquiteto do Universo, por ter me dado saúde e força para superar todas as dificuldades encontradas pelo caminho.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje me permite vislumbrar um horizonte superior, elevado pela acendrada confiança no mérito à ética.

Aos meus orientadores Prof. Dra. Ilene Patricia de Noronha Najarian e ao prof. Dr. Orlando Roque da Silva, por todo o suporte e pelas correções e incentivos.

Aos componentes da banca examinadora, por todas as orientações recebidas que, em muito, contribuíram para a realização deste trabalho.

A todos os entrevistados que, de grande ajuda, puderam contribuir para a elaboração deste trabalho.

Ao meu grande amigo e treinador de corrida Rogério Ramos, que foi um grande parceiro e colaborador.

A querida professora Maria Lúcia, pelas orientações e conselhos!

Aos meus colegas de classe, que muito contribuíram com ideias e sugestões para esta pesquisa.

À minha amada esposa Roberta, que desde o início desse ciclo foi uma das grandes incentivadoras.

Aos meus queridos e amados filhos Paulo e Gabriel: é por vocês essa conquista!

Enfim, agradeço a todas as pessoas que fizeram parte dessa etapa decisiva em minha vida.

O esporte é oportuno para você ir se conhecendo melhor,
superando seus próprios obstáculos,
criando e alcançando novos objetivos
e trabalhando com limites que sua mente possa criar.

Patrícia Cassol Eickhoff

RESUMO

Os princípios básicos da governança corporativa precisam ser adotados por todas as organizações, independentemente de seu porte ou natureza jurídica. Ao desenvolver a lista de condutores, procurou-se adaptar os princípios corporativos para o segmento esportivo. Verifica-se que, apesar dos aparentes avanços, ocorre um grande déficit entre o esporte e as questões que envolvem objetivos e incentivos financeiros. As perspectivas de crescimento sugeridas para a área cercam a criação, o aprimoramento da formação profissional e a implementação de uma governança objetivada aos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e conformidade. Este estudo trouxe dados sobre o assunto, demonstrando que a ação governamental no setor esportivo privilegiou o setor privado a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, porém, muito aquém do que se poderia ter estimulado, ainda mais quando se trata de governo. Esta pesquisa identificou que o esporte sofre limitações por falta de incentivos, perspectivas para os atletas e, especialmente, por inúmeros casos de corrupção, perpetuidade de presidentes despreparados e omissos nas confederações desportivas nas últimas décadas, resultado da impunidade diante da má gestão de recursos financeiros e carreiras de atletas profissionais. A governança corporativa é baseada na premissa de conflitos de interesses, influenciando no processo decisório da administração, contribuindo para reduzir possíveis assimetrias informacionais entre gestores e os demais *stakeholders* interessados nos resultados da empresa. Em contrapartida, estudos voltados a entidades esportivas ainda são relativamente reduzidos, sendo uma lacuna a questão da governança corporativa nos esportes. Nesse sentido, esta pesquisa contribuiu para que os mecanismos da governança possam ser entendidos, aplicados e compreendidos através de pesquisas e verificação de leis que regem o esporte.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Administração do Desporto. Esporte Brasileiro. *Stakeholders*.

ABSTRACT

The basic principles of corporate governance need to be adopted by all organizations, regardless of their size or legal nature. In developing the list of drivers, he sought to adapt the corporate principles for the sports segment. It appears that despite the apparent advances, there is a large deficit between sport and issues involving financial incentives and objectives. The suggested growth prospects for the area encompass the creation, improvement of vocational training and the implementation of a governance aimed at the principles of transparency, fairness, accountability and compliance. This study provided data on the subject, demonstrating that government action in the sports sector privileged the private sector since the promulgation of the Federal Constitution of 1988, but much less than what could have been stimulated, especially when it comes to government. This research has identified that sport suffers limitations due to lack of incentives, perspectives for athletes and especially for numerous cases of corruption, perpetuity of unprepared presidents and omissions in sports confederations in the last decades, as a result of impunity due to mismanagement of financial resources and careers of professional athletes. Corporate governance is based on the premise of conflicts of interest, influencing the decision making process of management, contributing to reduce possible informational asymmetries between managers and other stakeholders interested in the company's results. On the other hand, studies related to sports organizations are still relatively small, with a gap in the question of corporate governance in sports. In this sense, this research contributed to the mechanisms of governance can be understood, applied and understood through research and verification of laws governing the sport.

Keywords: Corporate Governance. Sports Management. Brazilian Sports. Stakeholders.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Governança nos Esportes.....	26
Figura 2	Estrutura Brasileira do Esporte de Alto Rendimento.....	28
Figura 3	Principais <i>Stakeholders</i> das Confederações.....	30
Figura 4	Sistema Brasileiro de Desporto na Lei Pelé.....	37
Figura 5	Montante do Orçamento Aprovado para as Confederações no Ano de 2018.....	46
Figura 6	Mapa Estratégico do Comitê Olímpico Brasileiro.....	55
Figura 7	Fontes de Recursos para o Esporte.....	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Quadro Teórico.....	19
Quadro 2	Entidades que administram o Esporte no Brasil.....	32

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Orçamento Aprovado Atual por Confederação.....	47
Gráfico 2	Orçamento Aprovado Atual por Ano (Comparativo).....	48
Gráfico 3	Orçamento Empenhado por Item da Lei.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABEE	Associação Brasileira de Escalada Esportiva
CBAT	Confederação Brasileira de Atletismo
CBB	Confederação Brasileira de Basquete
CBBD	Confederação Brasileira de Badminton
CBBOXE	Confederação Brasileira de Boxe
CBBS	Confederação Brasileira de Beisebol e Softbol
CBC	Confederação Brasileira de Clubes
CBC	Confederação Brasileira de Ciclismo
CBCA	Confederação Brasileira Canoagem
CBDE	Confederação Brasileira de Desporto Escolar
CBDG	Confederação Brasileira de Desporto no Gelo
CBDN	Confederação de Desportos na Neve
CBDU	Confederação Brasileira de Desporto Universitário
CBE	Confederação Brasileira de Esqui
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CBG	Confederação Brasileira de Ginástica
CBGOLFE	Confederação Brasileira de Golfe
CBH	Confederação Brasileira de Hipismo
CBHB	Confederação Brasileira de Handebol
CBHG	Confederação Brasileira de Hóquei sobre a Grama e Indoor
CBJ	Confederação Brasileira de Judô
CBK	Confederação Brasileira de Karatê
CBLP	Confederação Brasileira de Levantamento de Pesos
CBPM	Confederação Brasileira de Pentatlo Moderno
CBRU	Confederação Brasileira de Rugby
CBSK	Confederação Brasileira de Skate
CBSURF	Confederação Brasileira de Surf
CBT	Confederação Brasileira de Tênis
CBTARCO	Confederação Brasileira de Tiro com Arco
CBTE	Confederação Brasileira de Tiro Esportivo
CBTKD	Confederação Brasileira de Taekwondo

CBTM	Confederação Brasileira de Tênis de Mesa
CBTRI	Confederação Brasileira de Triatlon
CBV	Confederação Brasileira de Vôlei
CBVELA	Confederação Brasileira de Vela
CBW	Confederação Brasileira de Wrestling
CDDB	Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro
CEF	Caixa Econômica Federal
CF	Constituição Federal
CND	Conselho Nacional do Desporto
CNE	Conselho Nacional do Esporte
COB	Comitê Olímpico Brasileiro
COI	Comitê Olímpico Internacional
CPB	Comitê Paraolímpico Brasileiro
CRD	Conselho Regional do Desporto
CSD	Conselho Superior dos Desportos
EAR	Esporte de Alto Rendimento
EUA	Estados Unidos da América
FHC	Fernando Henrique Cardoso
FIBA	Federação Internacional de Basquetebol
FIEP	Federação Internacional de Educação Física
FIFA	Federação Internacional de Futebol
GC	Governança Corporativa
IAAF	Associação Internacional das Federações de Atletismo
INDESP	Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto
INDESP	Instituto de Desenvolvimento Pessoal
IOB	Instituto Olímpico Brasileiro
IR	Imposto de Renda
MLB	<i>Major League Baseball</i>
MLS	<i>Major League Soccer</i>
NBA	<i>National Basketball Association</i>
NBB	Novo Basquete Brasileiro
NFL	<i>National Football League</i>
NHL	<i>National Hockey League</i>
ONG	Organização Não Governamental

PL	Projeto de Lei
PPP	Parceria Público Privada
SDE	Sou do Esporte
SEDES	Secretaria de Estado de Desenvolvimento
TI	Tecnologia da Informação
UMESP	Universidade Metodista de São Paulo
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNIP	Universidade Paulista

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Problema de Pesquisa.....	18
1.2 Objetivos	18
1.2.1 Objetivo Geral.....	18
1.2.2 Objetivos Específicos.....	18
1.3 Justificativa.....	19
1.4 Quadro Teórico.....	19
1.5 Estrutura da Dissertação.....	21
 2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	 23
2.1 Governança nas Entidades Esportivas.....	25
2.1.1 Por que é tão importante pensar em Governança nas Entidades Esportivas?.....	27
2.1.2 Contexto das Entidades Esportivas no Brasil	31
2.2 Estudos Brasileiros sobre o Esporte.....	33
2.2.1 Lei Agnelo/Piva.....	35
2.2.2 Lei Pelé.....	36
2.3. Estudo da Governança nas Confederações – O Início.....	40
2.3.1 Transparência.....	41
2.3.2 Equidade.....	42
2.3.3 Prestação de Contas.....	42
2.3.4 Integridade Institucional.....	42
2.3.5 Modernização.....	43
2.3.6 Inclusão.....	44
2.4 Novo Cenário do Esporte Brasileiro.....	44
2.4.1 Ano Olímpico.....	46
2.5. A Lei nº 9.615/1998 Regulamentando o Esporte de Rendimento, como Prática Formal, segundo a Constituição Federal de 1988.....	49
2.5.1 As Entidades de Administração de Esportes – Confederações Nacionais segundo a Lei nº 9.615/98 e a Constituição Federal de 1988.....	56
 3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	 60
3.1 Roteiro Semiestruturado da Entrevista.....	63
3.2 Sujeitos da Pesquisa	66
 4 ANÁLISE INTRACASOS.....	 68
 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	 72
 REFERÊNCIAS.....	 78
 APÊNDICE.....	 85

1 INTRODUÇÃO

Ao abordar o tema Governança Corporativa (GC) deve-se sempre mencionar as formas de condução e direcionamento para uma organização. Quando se trata de definir sua origem deve-se relacioná-la à possibilidade de resolver os eventuais problemas, muitas vezes, ocorridos pela ruptura nas organizações entre os *stakeholders*, ou seja, por desconhecimento de quem é o dono, quem são seus pares, quem afinal está à frente da administração.

Quando se é citado sobre esporte no Brasil, imediatamente relaciona-se ao futebol. O propósito desta dissertação é envolver vários desportos, com algumas inserções, comentários sobre o futebol e leis que o regem, com a intenção de promover uma equiparação com as demais modalidades, haja vista ser este o desporto com maior número de praticantes no país. Também é interessante relacionar algumas passagens da governança junto à prática futebolística no Brasil, mas, enfatizando que não se trata de uma prioridade ao longo deste trabalho, pois, quando se trata desse evento há outra realidade instituída e, por meio de várias pesquisas, foi possível evidenciar que a governança é praticamente nula num contexto desportivo geral, com apenas raras exceções.

O pouco sucesso esportivo do país em algumas modalidades deve-se ao fato de empresas/clubes de ordem privadas estarem, de certa forma, “acolhendo” os atletas e, conseqüentemente, os resultados ocorrerem de forma mais rotineira, seja em âmbito nacional como também internacional.

Vale ressaltar que os cinco grandes indicadores de governança no esporte são a transparência, a prestação de contas, a modernidade, a equidade e a integridade institucional.

Tanto a Copa do Mundo quanto as Olimpíadas, realizadas respectivamente em 2014 e 2016, fizeram com que o país verificasse a importância de vivenciar a governança em termos de confederações. É importante mencionar que desde a década de 90 a governança vem ganhando espaço em âmbito internacional quando o assunto é esporte, pois o desporto é uma das principais ferramentas para o desenvolvimento social, político e econômico de uma nação. Através dele as grandes nações têm a oportunidade de apresentar seu poderio humano.

Vale mencionar os Estados Unidos da América (EUA), país considerado o precursor do esporte profissional pelo seu modelo esportivo de gestão, que difere de outros existentes no mundo. A *Major League Baseball* (MLB), a *National Basketball Association* (NBA), a *National Football League* (NFL), a *National Hockey League* (NHL) e a *Major League Soccer* (MLS) são ligas esportivas que possuem nível esportivo altíssimo e a média de espectadores

nessas ligas é impressionante se comparada a outros eventos esportivos. “As ligas norte-americanas são empresas franqueadoras, que tem como função principal criar e garantir que sejam cumpridas regras e normas que aumentam o interesse dos fãs, por consequência, o retorno financeiro as franquias” (MATTAR, 2014, p.46).

A expansão do esporte é considerada acontecimento mundial. Os grandes eventos esportivos como os Jogos Olímpicos, a Copa do Mundo, a Fórmula 1, as finais de campeonatos internacionais e nacionais passaram a ser acompanhados por bilhões de expectadores por todo o mundo. Grande parte deste público passou, igualmente, a ter o interesse e o direito de participação na prática esportiva.

Tais fatos tornam o esporte uma excelente vitrine para fins políticos e, até mesmo, se estas representarem uma situação ou momentos para se difundir ideologias. Desse modo, é imprescindível que haja o envolvimento dos Estados em sua autorregulação, promoção e na exploração e captação dos recursos do setor. Tanto é que, a partir dos anos de 1960, diversos países centrais da Europa, como Alemanha, Áustria e Bélgica, constituíram secretarias e ministérios objetivando o desenvolvimento do esporte.

Pode se definir esporte como sendo um conjunto de atividades físicas vigorosas, com normas estabelecidas, que podem ser praticadas individualmente ou em grupo, com a finalidade conjunta na busca da recreação, do bem-estar, do condicionamento físico e, sobretudo, da competição.

É importante compreender algumas divisões que existem dentro do esporte iniciando pelo esporte de alto rendimento (EAR), esporte de alta competição ou esporte-performance. O esporte de alto rendimento (EAR) inclui todas as atividades esportivas amparadas na competição sob regras gerais. Seu propósito básico é a busca da superação, dos limites, recordes e, conseqüentemente, das vitórias. Contudo, é necessário alto grau de dedicação, o que implica na busca pelo profissionalismo, o que leva o atleta, geralmente, à remuneração direta por contrato com entidades esportivas ou formas de patrocínio. No estágio anterior de semiprofissionalismo os atletas contam com patrocínio e/ou fornecimento de bolsas ou outra forma de renda paralela que lhes permitam iniciarem e permanecerem em regime de dedicação compatível com o nível de rendimento esperado.

O que assegura o EAR é a atração comercial produzida pelos atletas nas mais diversas formas de competição em datas exclusivas anuais e em campeonatos e torneios sazonais. Está concentrado no mercado e no mundo privado. Sendo assim, é seletivo e severamente exigente, tanto em questões de sua prática quanto no consumo. A atração da

competitividade do alto rendimento é entendida como maior fator responsável pela propagação do fenômeno esportivo e de sua alta popularização em todo o mundo.

Diegel (1986) apresenta os seguintes elementos gerais do EAR:

a) aparato de procura, desenvolvimento e financiamento de talentos bancados pelo Estado; b) pequeno número, 18 de atletas que vivem do esporte-espetáculo; c) massa de consumidores que financiam parte do esporte; d) meios de comunicação de massa que são também organizadores do esporte-espetáculo; e) sistemas de gratificação que variam de acordo como o sistema político-societal (DIEGEL, 1986 apud BRACHT, 1997, p. 13).

Também não se pode enfatizar que o esporte é uma consequência do lazer, pois muitas práticas esportivas tiveram sua origem meramente por situações de “brincadeira” ou até mesmo em disputas pessoais; um grande exemplo é o basquetebol que teve sua origem através de uma alternativa ao inverno rigoroso da região, em detrimento dos outros praticados ao ar livre como o baseball e o futebol. Além disso, a ideia original era criar um esporte menos violento que o futebol americano. Aliado a isso, o professor de Educação Física, o canadense James Naismith (1861-1939) seu criador pretendia integrar os alunos nas aulas de Educação Física e estimular a coletividade dos grupos.

Desta forma, tanto o governo quanto a sociedade depositaram grande expectativa nas mudanças incorporadas pela Constituição da República Federativa do Brasil, de 05 de outubro de 1988 que, contudo, foram frustradas pela força maior de grupo de interesse em manter o padrão tradicional. Assim, mesmo com as mudanças fomentadas pelos governos seguintes, como o cargo de Ministro Extraordinário do Esporte em 1995, exercido por três anos por Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, a esperança maior veio com o significativo crescimento institucional da criação do Ministério do Esporte, em 2003. Considera-se que, particularmente, nos últimos 13 anos, o governo, por ser historicamente de linha ideológica mais à esquerda e popular, fosse “de fato” alterar o que já era “de direito” ofertado pelo Artigo 217 da Constituição vigente (BRASIL, 1988).

Com base nessas considerações foram identificadas lacunas no que se diz respeito ao gerenciamento do sistema esportivo no país desencadeando, assim, um problema muito sério de gestão. No entanto, este problema é algo que não pode ser tratado ao longo desta dissertação, face ao problema focal que é a ausência da governança no esporte nacional, e não apenas a falta de transparência ou de prestação de contas.

Portanto, este trabalho visa lidar com a ausência da governança corporativa no esporte brasileiro, tendo como influenciadores os *stakeholders*, o que leva a uma identificação

clara do prejuízo efetivo causado em decorrência da falta de princípios e valores éticos no desporto nacional.

1.1 Problema de Pesquisa

Com base nessas considerações este estudo tem o propósito de identificar:

Qual a razão da ausência da Governança Corporativa no esporte brasileiro com base em leis e acordos esportivos.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Diante desse quadro o objetivo geral deste trabalho é propor um conjunto de premissas que permitam construir um modelo de organização esportiva, que contemple os princípios da governança de maneira eficaz para as federações e confederações.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para que se possa propor esse conjunto de premissas, alguns passos são necessários. Esses passos constituem os objetivos específicos, como seguem:

- a) Compreender as leis que institucionalizam o desporto.
- b) Verificar as iniciativas, ações e contribuições do gerenciamento e do controle das entidades esportivas, bem como as dificuldades não apenas das associações, mas, também, dos atletas.
- c) Analisar os mecanismos de gestão que circundam o esporte nacional, para bem compreender as razões que levam à não adoção dos princípios da governança corporativa.

1.3 Justificativa

Reforça-se a importância e a justificativa de se trabalhar neste tema pela necessidade de melhor compreensão das boas práticas da governança corporativa nas entidades esportivas do Brasil.

Outra justificativa é de que a questão da governança é central (DURISIN; PUZONE, 2009), para o bom funcionamento da organização, seja ela pública, privada, mista ou do Terceiro Setor. Neste contexto, as entidades esportivas representam uma parte desse universo e, por essa razão, o estudo das práticas de governança pode proporcionar oportunidades de melhor reflexão sobre os desafios e as oportunidades no caminho de uma boa governança.

1.4 Quadro Teórico

Os construtos deste estudo foram usados como temas-chave para as definições das categorias de pesquisa: (i) governança corporativa; contexto esportivo (ii) e estudo brasileiro sobre o esporte (iii).

O quadro teórico (Quadro 1) sintetiza os autores que, por meio de suas obras, fundamentam a sua aplicação na realização das análises.

Quadro 1 – Quadro Teórico

CONSTRUCTO	AUTORES	PUBLICAÇÕES
Governança Corporativa/ Stakeholders	Bob Tricker (2012)	<i>Corporate Governance: Principles, Policies and Practices.</i>
	Boris Durisin e Fulvio Puzone (2009)	<i>Maturation of corporate governance research, 1993–2007: an assessment.</i>
	Cláudio A. P. Machado Filho, Adalberto Fischmann, Luciana Rocha de Mendonça e Sandra Guerra (2007)	<i>The mechanisms of governance in nonprofit organizations.</i>
	Adriana Andrade e José P. Rossetti (2006)	Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.
	David Weitzner e Theo Peridis (2011)	<i>Corporate governance as part of the strategic process: rethinking the role of the board</i>
	Emerson de Paulo Dias (2002)	Conceito de Gestão e Administração: Uma visão crítica.
	João Bosco Lodi (2000)	Governança Corporativa.

	Joana Coccarelli (2016)	Governança: Uma nova era no esporte.
Governança Corporativa/ Stakeholders Cont.	Marco Becht, Patrick Bolton e Ailsa Roell (2003)	<i>Corporate Governance and Control: Handbook of the Economics of Finance.</i>
	Marcos Galileu Lorena Dutra e Richard Saito (2002)	Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras.
	Marco Aurélio de Sá Ribeiro (2012)	Modelos de governança e organizações esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas brasileiras.
	Robert E. Freeman (1984)	<i>Strategic management: a stakeholder approach.</i>
	Ricardo Voltolini (2003)	Terceiro Setor: Planejamento e Setor
	Sergio E. Mindlin (2009)	A governança de fundações e institutos empresariais um estudo exploratório.
	Thomas S. Bateman e Scott A. Snell	A administração construindo a vantagem competitiva
	William Q. Judge, Thomas Weber e Maurren I. Muller-Kahle (2012)	<i>What are the correlates of interdisciplinary research impact? The case of corporate governance research. Academy of Management Learning & Education.</i>
Contexto Esportivo	Brasil (1988)	Constituição da República Federativa do Brasil.
	Brasil (1993)	Lei nº 8.672, de 06 de julho de 1993 (Lei Zico). Institui normas gerais sobre desportos e dá outras providências.
	Brasil (1998)	Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências.
	Brasil (2001)	Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001. Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto.
	Brasil (2006)	Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006 (Lei de Incentivo Fiscal ao Desporto).
	Comitê Olímpico Brasileiro (2018)	Novos Esportes no Programa Olímpico.
	Helmut Digel apud Valter Bracht (1997)	<i>A comparison of competitive sport systems. New Studies in Athletics</i> apud Sociologia Crítica do Esporte: uma contribuição.
	João Lyra Filho (1973)	<i>Introdução à sociologia dos desportos.</i>
	Luciano Bueno (2008)	Políticas públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento.
	Luiz H. Toledo (2005)	Os Mil Corpos de um Rei.
	Russel Hoyer, Aaron C. T. Smith, Matthew Nicholson e Bob Stewart (2007)	<i>Sport Management: Principles and Applications.</i>
	Mauro Betti (2004)	A janela de vidro: esporte, televisão e educação física.
	Meily A. Linhares (1996)	A trajetória política do Esporte no Brasil: Interesses Envolvidos, Setores Excluídos.
	Meily A. Linhares (1997)	Políticas públicas para o esporte no Brasil: interesses e necessidades. In. Trilhas e partilhas: educação física na cultura escolar e nas práticas sociais.

	Meily A. Linhares e Tarcísio M. Vago (2003)	Esporte escolar: o direito como fundamento de políticas públicas. In. Reflexões sobre a produção em políticas públicas de educação física, esporte e lazer.
	Michael F. Mattar (2014)	Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional.
	Valter Bracht (1997)	Sociologia Crítica do Esporte: uma contribuição.
	Valter Bracht e Felipe Q. Almeida (2003)	A política de esporte escolar no Brasil: a pseudovalorização da Educação Física.
Estudo Brasileiro sobre o Esporte	Eduardo Carlezzo (2018)	Direitos econômicos de jogadores e a decisão da FIFA.
	Geraldo R. H. Campestrini, Luis F. M. de Barros e Luiz G. N. Haas (2015)	Prêmio Sou do Esporte / Inspire de Governança no Esporte. Análise das Confederações Esportivas do Brasil.
	Heraldo Panhoca (2003)	Heraldo Panhoca, Advogado Esportivo (Entrevista).
	José A. F. Silva e Frederico A. A. de Carvalho (2009)	Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol.
	Manoel J. G. Tubino (2010)	Estudos Brasileiros sobre o Esporte: Ênfase no Esporte-Educação.
	Marvio P. Leoncini e Márcia T. da Silva (2005)	Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório.
Metodologia de História Oral	José Carlos Sebe Bom Meihy e Suzana L. Salgado (2011)	Guia Prático de história oral: para empresas, universidades, comunidades, famílias.
	Joan del Alcazar i Garrido (1993)	As fontes orais na pesquisa histórica: uma contribuição ao debate
	Jorge Eduardo Aceves Lozano (1996)	Prática e estilos de pesquisa na história oral contemporânea.
	Philippe Joutard (1996)	História Oral: balanço da metodologia e da produção nos últimos 25 anos.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

Os conceitos de cada construto estão descritos respectivamente, no capítulo de número 2, que representa a fundamentação teórica.

1.5. Estrutura da Dissertação

O Trabalho está estruturado da seguinte forma:

O Capítulo 1 apresenta a Introdução contendo o problema de pesquisa, o objetivo geral, os objetivos específicos, a justificativa, o quadro teórico e a organização dos capítulos.

O Capítulo 2 apresenta o Referencial Teórico em distintos subcapítulos que enfocam: a governança nas entidades esportivas e sua importância, o contexto das entidades esportivas no Brasil, os estudos brasileiros sobre o esporte, as Leis Zico, Agnelo/Piva e Pelé, a governança nas Confederações desde sua origem, o novo cenário do esporte brasileiro, a Lei 9.615/1998 e a Constituição Federal de 1988, os problemas no esporte brasileiro e a situação atual do esporte no Brasil.

O Capítulo 3 apresenta a metodologia utilizada na pesquisa, o roteiro semiestruturado da entrevista, bem como os sujeitos entrevistados.

O Capítulo 4 reserva-se à apresentação dos resultados das entrevistas e também à análise intracasos.

O Capítulo 5 apresenta as considerações finais deste estudo.

As Referências que alicerçaram o estudo seguem ao final deste texto.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo se inicia com a apresentação do conceito de desporto ou esporte. No Brasil, o uso é indiferente, contudo, a predominância é de “esporte”. Lyra Filho (1973) faz famosa discussão desta variação. Cita que na França usavam *desporto* significando prazer, descanso, esparecimento, recreio. Termo que foi posteriormente transformado para *sport* e depois incorporado ao inglês na mesma grafia. Já espanhóis usavam *deporte*; italianos *deport*; portugueses, *desporto*. Apesar de consulta a Antenor Nascente – um dos mais importantes estudiosos da língua portuguesa do Brasil no século XX – que justificou o uso do termo “esporte”, Lyra Filho (1973) preferiu o antigo e ficou com desporto. Desporto é, aliás, o termo mais usado nos textos de leis, decretos e na própria Constituição Federal (CF), mas, acompanhando a tendência geral, sempre que possível, neste texto se faz uso do termo esporte.

A boa governança tem como características básicas a transparência em suas relações principalmente com os *stakeholders* e, a partir daí, começam a serem executadas nas organizações as políticas próprias, os processos e, conseqüentemente, as leis. O interessante é que com todas essas ferramentas implementadas ainda existem casos de corrupção, eleições subornadas dentro das próprias confederações e, por consequência, o doping e a manipulação de jogos.

“Vistos como grupos interagentes do ambiente de negócios das companhias, os *stakeholders* precisam ser administrados de forma a assegurar lucratividade, crescimento e fluxos livres de caixa” (ANDRADE; ROSSETI, 2006, p.132).

Dentre os casos mais recentes de governança em empresas que exercem suas atividades voltadas ao esporte está a Adidas que excluiu seu patrocínio da Associação Internacional das Federações de Atletismo (IAAF), em razão de problemas pertinentes ao doping dos atletas da Rússia e tendo o governo como estimulador dessa prática. Mas, o ocorrido não se restringe apenas nesse episódio, há também os estímulos a atos de extorsão de atletas e o desaparecimento de provas que apresentam o consumo de substâncias ilegais para a prática do desporto. Não se pode deixar de citar o afastamento de Josef Blatter e Michael Platini, ambos responsáveis pela Federação Internacional de Futebol (FIFA) e seus respectivos patrocinadores – Adidas, Coca Cola, Mc Donald’s e Visa – que juntos pressionaram tal resolução.

O fato de as principais empresas patrocinadoras serem contra este tipo de procedimento, resulta na importância de se ter um maior controle e fiscalização de conteúdo ético, gestão com resultado eficaz e confiável por parte de todos dos envolvidos.

Dessa forma, algumas situações de movimentação têm emergido no intuito de alertar acerca dessa questão. Uma delas é o acordo voluntário “Pacto pelo Esporte”, criado em 2015, e composto por dezenas de empresas, as quais definiram suas próprias regras de forma clara, bem como mecanismos íntegros para que, assim, as entidades voltadas ao esporte possam conseguir patrocínios.

O Pacto pelo Esporte (2018) é um acordo sensorial que autorregula os investimentos no setor. O projeto tem ideia de criar uma cultura profissional na gestão dos investimentos, com melhor governança e transparência. Das várias empresas que estão aderindo a esse novo modelo de gestão podem ser citadas: Aché, Banco do Brasil, Carrefour, Centauro, Coca-Cola, Construtora Passarelli, Correios, Decathlon, Ernst & Young, Estácio, Gol Linhas Aéreas Inteligentes, Itaú/Unibanco, Johnson & Johnson, Mc Donald’s, P&G, Somos Educação, TAM, Vivo/Telefônica, entre outras.

O acordo visa estabelecer e unificar regras mais rigorosas de gestão, integridade e transparência e impô-las às confederações, federações e clubes que recebem dinheiro por meio de patrocínios. Empresas também terão que seguir os princípios estabelecidos.

Desta forma, o Comitê Olímpico Internacional (COI), formulou, apresentou e lançou uma agenda específica às Olimpíadas de 2020, que tem por objetivo, por meio de 40 recomendações, a boa governança através de um grupo de trabalho. Tais recomendações designam que “todas as organizações envolvidas no Movimento Olímpico devem aceitar e cumprir os princípios básicos da boa governança do movimento olímpico esportivo” (COI, 2018).

Lars Grael, empresário, dirigente, ex-atleta olímpico e medalhista comenta – em vídeo exclusivo para a “Sou do Esporte” (SDE), associação sem fins lucrativos que atua como uma rede de relacionamentos entre os atletas, as entidades do esporte, o poder público e o poder privado – que “há necessidade de se profissionalizar e capacitar quadros na gestão esportiva e garantir um modelo de governança mais transparente, mais democrático e mais eficiente”. E complementa “é essa mudança no modelo de governança que irá gerar credibilidade, ou não. Essa credibilidade é que vai garantir, ou não, que a gente venha a consolidar os avanços que vieram nos últimos anos” (COCCARELLI, 2016).

2.1 Governança nas Entidades Esportivas

Existe uma necessidade de aprofundar o estudo sobre a governança corporativa nas organizações sem fins lucrativos, para oferecer *a posteriori*, uma melhor gestão para estas organizações (MACHADO FILHO et al., 2007). As organizações sem fins lucrativos são organizações independentes e mobiliza, particularmente, a dimensão voluntária do comportamento das pessoas (MINDLIN, 2009). As entidades esportivas, mais especificamente as Confederações e Federações, são exemplos de empresas sem fins lucrativos (RIBEIRO, 2012). Ainda, segundo Ribeiro (2012), estas organizações e seus principais dirigentes exercem suas atividades de maneira gratuita e com sistemas de governança precários.

De fato, é dessa forma que as entidades deveriam estar direcionadas, no intuito de alcançarem seus objetivos, colocando como prioridade o bom andamento das Confederações e destinando-as ao emprego do bem-estar da própria estrutura, porém, não é bem isso que ocorre.

Tricker (2012) argumenta que os diretores, buscando maximizar seu próprio benefício pessoal, tomam ações que são vantajosas para si, mas, prejudiciais para os acionistas.

Em se tratando de desporto, a filantropia é fato constante na prática esportiva com o intuito de unificar questões sociais que, muitas vezes, são ausentes por parte do governo; através de entidades e pessoas físicas o exercício do bem ao próximo começa a ser praticado. Um grande exemplo é o trabalho desenvolvido pelo “Tio Barba”, carinhosamente assim chamado pelas crianças, um senhor que prefere não ser identificado pelo seu nome civil, realiza na região leste de São Paulo um trabalho voltado às crianças por meio do atletismo; de escola em escola ele promove competições entre alunos com a finalidade de inseri-los no meio esportivo. A grande diferença é que todos os participantes são premiados com medalhas, doadas por pessoas amantes do esporte e, principalmente, pelos admiradores do trabalho que ele realiza. O Tio Barba não tem nenhum lucro por isso, só o faz por amor ao esporte e as crianças. Empresas já tentaram patrociná-lo, porém, o mesmo se recusou em razão de estar “obrigado” a associar seu nome a essas empresas, tirando assim a essência do projeto social.

Diferente ocorre no esporte de alto rendimento, em que o patrocínio principalmente do Estado e de empresas são essenciais à busca de melhores performances e, consequentemente, a melhores resultados. É ciente que a questão da governança corporativa é

essencialmente para um bom funcionamento de uma organização, sendo ela pública, privada, mista ou sem fins lucrativos. As organizações no esporte representam uma parte deste último quesito.

O estudo das entidades esportivas, por meio de boas práticas de governança corporativa, é imprescindível para a gestão e o controle destas entidades. Tal iniciativa impacta em práticas de organização mais saudáveis e eficientes, resguarda o interesse dos *stakeholders* envolvidos e incentiva o fomento do esporte saudável, que *a posteriori*, resultará na diversão da sociedade (RIBEIRO, 2012).

A Figura 1 apresenta a estrutura de como deve ser a governança nos esportes, de acordo com as necessidades estabelecidas da organização.

Figura 1 – Governança nos Esportes



Fonte: Ribeiro, Costa e Ferreira (2015, p.138).

2.1.1 Por que é tão importante pensar em Governança nas Entidades Esportivas?

O ambiente esportivo surgiu no final do século XIX e início do século XX, com base em conceitos de promoção social e gestão amadora. Esse sistema deu origem ao Modelo Europeu de Desporto (Sistema Federativo) que, atualmente, sofre grandes pressões para se adaptar ao novo cenário pós-capitalista, com uma visão profissional e de gestão de negócios.

O desenvolvimento do esporte nacional é projeto antigo da elite governamental brasileira e teve início no começo do século passado. As ações para viabilizá-lo estiveram dentro de dois eixos: o desenvolvimento do futebol e o das 39 modalidades olímpicas; ambos sintonizados com a incorporação dos valores esportivos do alto rendimento (LINHALES, 1996).

Dentre os poucos estudos que abordaram a política nacional do esporte, desde sua origem institucional no período do Estado Novo, mesmo que com base em teorias e metodologias diferentes, há consenso entre os estudiosos de que o padrão de intervenção e de controle estatal implementado e que teria permanecido praticamente inalterado por meio século, caracterizou-se como um modelo centralizado, burocrático-autoritário e, além de tudo, corporativo (LINHALES, 1996).

Diegel (1986) citado por Bracht (1997) concorda também que a atenção do Estado se concentrou prioritariamente no esporte de alto rendimento, com ações iniciais atendendo a três objetivos político-ideológicos:

- 1) Oferecer atividades que modelassem o comportamento da juventude, adequando-o à disciplina e ao preparo físico exigido pelo processo de desenvolvimento econômico.
- 2) Contribuir para o aprimoramento intelectual do povo brasileiro.
- 3) Produzir talentos esportivos cujos resultados internacionais pudessem aumentar a autoestima do povo brasileiro e reforçar os sentimentos nacionalistas.

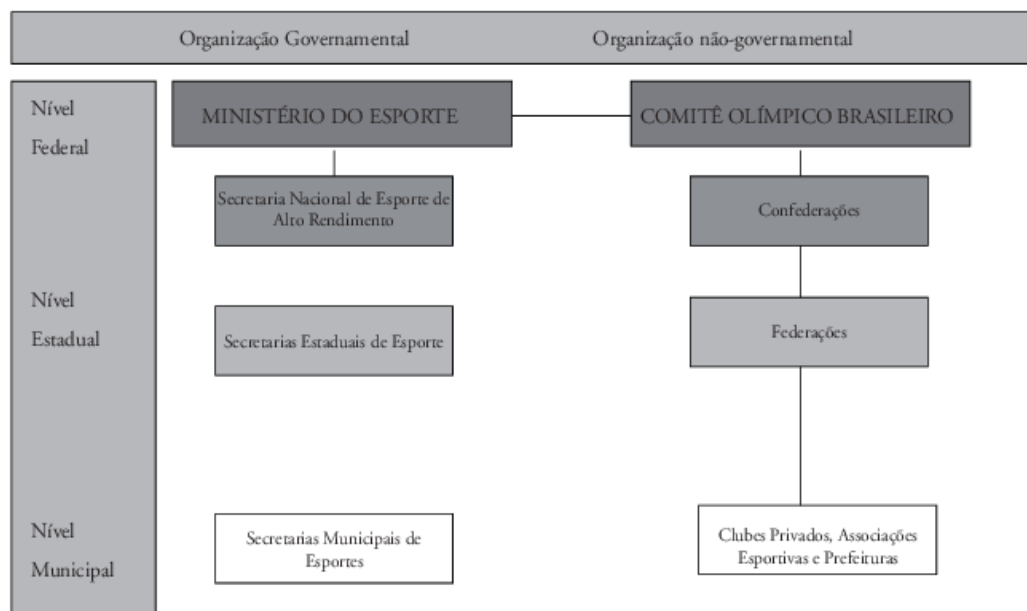
A ênfase das empresas estatais focadas ao esporte de alto rendimento, em paralelo às demais categorias de manifestação das práticas esportivas como o esporte participativo e o esporte educacional, continua sendo observado como irregular por muitos profissionais da área esportiva. Principalmente, pelos profissionais de linha ideológica mais à esquerda e pelos praticantes do esporte que o defendem para que este tenha maior inclusão social e participação democrática na condução de sua política pública.

Como exemplo, Linhares e Vago (2003) pontuam que, a despeito de recentes avanços, atores importantes da área esportiva continuam a acreditar que democratizar o esporte significa massificar suas práticas separadas dentro do “processo de seleção natural” de talentos e de formação de uma elite esportiva. Desta forma, a lógica do esporte de alto rendimento e do mercado esportivo vem, há décadas, ditando a condução das políticas públicas para o setor. Situação denominada pelos autores como “a lógica dominante do alto rendimento” (LINHALES; VAGO, 2003, p.116), ou a hegemonia do alto rendimento (BRACHT, 1997).

Betti (2004) faz crítica ao afirmar que o esporte de alto rendimento vem se estruturando como espetáculo ou show, em busca de audiência e de exposição máxima, usando seu grande poder de mídia para capturar a complacência do Estado.

Para Betti (2004), mesmo o esforço de diversificação das fontes de financiamento do esporte pelo atual governo permanece no modelo tradicional.

Figura 2 – Estrutura Brasileira do Esporte de Alto Rendimento



Fonte: Meira e Bastos (2011).

A Figura 2 apresenta a estrutura organizacional brasileira do esporte de alto rendimento, de acordo com as esferas políticas entre ministérios e comitês do esporte. É

interessante observar a relação hierárquica de pares entre o Ministério do Esporte e o Comitê Olímpico Brasileiro.

O tema Governança é um dos grandes desafios atuais para os responsáveis pelo esporte. Nessa área são debatidos assuntos ligados não apenas à gestão operacional das organizações esportivas, mas, também, aos pontos que envolvem a transparência, prestação de contas, ética e acesso ao poder e liderança compartilhada entre dirigentes, voluntários e profissionais que são contratados.

A Governança Corporativa é um campo interdisciplinar de estudo que procura entender como o poder corporativo é dirigido de forma socialmente benéfica dentro de uma economia nacional e global, sendo considerada cada vez mais de natureza internacional (JUDGE; WEBER; MULLER-KAHLE, 2012). Por ser interdisciplinar a governança corporativa é considerada parte importante do processo estratégico das empresas (WEITZNER; PERIDIS, 2011), além de ter o papel fiscalizador e mitigador de conflitos de interesse nas empresas (DUTRA; SAITO, 2002).

O futuro das organizações esportivas certamente dependerá de uma maior habilidade dos dirigentes em melhor organizar todos os trâmites internos, demonstrar e apresentar aos vários grupos de interesses que sua organização, além de oferecer um bom serviço, também trabalha com as boas práticas de governança acompanhadas e defendidas por órgãos regulatórios e pela sociedade como um todo.

Para Rocha e Bastos (2011) a gestão do esporte pode ser entendida como a aplicação dos princípios de gestão nas organizações esportivas. Para Bateman e Snell (1998) a gestão do esporte é um processo de trabalhar pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz.

Apenas aquelas entidades que conseguirem evoluir na aquisição de boas práticas de governança terão a possibilidade de manter as condições mínimas necessárias para a obtenção de recursos nos setores públicos e privados. Ou mesmo, para elevar o número de associados, tão relevante para a sobrevivência da entidade e para a fomentação de novos negócios.

O esporte como uma das mais importantes ferramentas socioculturais desta passagem de século tem merecido da intelectualidade da mídia internacional uma atenção especial, que tem permitido aprofundamentos políticos, sociais, culturais, educacionais e científicos. Esses estudos vão, aos poucos, inserindo, de forma consolidada, fatos esportivos na atualidade e fazendo com que o esporte cada vez mais se torne uma das prioridades das diversas sociedades do mundo atual.

Com isso, o número de praticantes esportivos cresce a cada instante, seja tanto no amadorismo, incentivados pela melhoria na saúde como no esporte de alto rendimento por meio de empresas/clubes e pessoas físicas, que muito se esforçam em associar sua marca a atletas com resultados expressivos.

Em se tratando de mídia o espaço é ainda maior, há uma ciência do esporte ganhando campo, as modalidades de práticas esportivas vão se multiplicando, a tecnologia específica vai se transformando pela sofisticação e o debate – chamado por Umberto Eco (1984) e Mauro Betti (2002) de “Falação Esportiva” – vai se impondo aos demais tipos de falações (como, por exemplo, a cultural, a econômica etc.). É evidente que uma pesquisa que possa explicar a trajetória do esporte até o conceito atual terá de ser iniciada desde a sua origem e deverá, obrigatoriamente, passar pelas práticas que antecedem as esportivas dos diferentes períodos históricos até chegar ao final do século XX e começo do XXI, apresentando o entendimento internacional aceito para esse evento sociocultural.

A Figura 3 mostra quem são os principais *stakeholders* das confederações, mediante as necessidades decorrentes das entidades.

Figura 3 – Principais Stakeholders das Confederações



Fonte: Morales (2015, p.66).

2.1.2 Contexto das Entidades Esportivas no Brasil

As entidades esportivas necessitam administrar um conjunto de regras que devem ser seguidas pelos atletas, intencionando garantir uma competição justa e segura. Cabe salientar que as entidades esportivas costumam ter a mesma estrutura hierárquica, em que o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) é a principal organização, seguido pelas Confederações, que abrangem todo o país, seguidas pelas Federações de cada Estado, os clubes, as associações e, por último, os atletas (RIBEIRO, 2012).

Para Hoye et al. (2007) a gestão de organizações desportivas no início no Século XXI envolve a aplicação de teorias de gestão, princípios e estratégias que não são diferentes daquelas que são utilizadas para gerir as organizações na empresa, governo ou setores sem fins lucrativos.

As entidades esportivas precisam se adequar às mudanças do ambiente de negócios para poderem sobreviver em longo prazo (LEONCINI; SILVA, 2005). A adaptação ao panorama dos negócios requer a adoção de mecanismos de governança (SILVA; CARVALHO, 2009), de modo a garantir maior segurança aos seus *stakeholders* (RIBEIRO, 2012).

Para Voltolini (2003, p.12) o grande desafio para aqueles que atuam no campo social é criar um campo de conhecimento novo e multidisciplinar para a gestão das organizações do Terceiro Setor. Este é um dos desafios para os pesquisadores que anseiam por mudanças no esporte nacional: ajudar a entender a gestão e como aplicar os princípios da governança nestas organizações.

O Quadro 2 apresenta quais são as entidades esportivas que administram o esporte no Brasil com suas respectivas datas de fundação, segundo dados do Comitê Olímpico Brasileiro. São 30 confederações, algumas bem pouco conhecidas, o que retrata no repasse financeiro a essas entidades.

Quadro 2 – Entidades que Administram o Esporte no Brasil

	ENTIDADES DE ADMINISTRAÇÃO DO ESPORTE NACIONAL	DATA DE FUNDAÇÃO
1.	Confederação Brasileira Atletismo	02/12/1977
2.	Confederação Brasileira Badminton	1993
3.	Confederação Brasileira Basquetebol	26/12/1941
4.	Confederação Brasileira Boxe	01/08/1941
5.	Confederação Brasileira Canoagem	18/03/1989
6.	Confederação Brasileira Ciclismo	01/06/1979
7.	Confederação Brasileira Desportos Aquáticos	1977
8.	Confederação Brasileira Desportos na Neve	1966
9.	Confederação Brasileira Desportos no Gelo	1996
10.	Confederação Brasileira Esgrima	1927
11.	Confederação Brasileira Futebol	08/06/1914
12.	Confederação Brasileira Ginástica	25/11/1978
13.	Confederação Brasileira Golfe	1958
14.	Confederação Brasileira Handebol	01/06/1979
15.	Confederação Brasileira Hipismo	19/12/1941
16.	Confederação Brasileira Hóquei sobre a Grama Indoor	1988
17.	Confederação Brasileira Judô	1969
18.	Confederação Brasileira Levantamento de Peso	30/05/1979
19.	Confederação Brasileira Lutas Associadas	2000
20.	Confederação Brasileira Pentatlo Moderno	11/2001
21.	Confederação Brasileira Remo	25/11/1977
22.	Confederação Brasileira Rugby	1972
23.	Confederação Brasileira Taekwondo	12/1990
24.	Confederação Brasileira Tênis	19/11/1955
25.	Confederação Brasileira Tênis de Mesa	30/05/1979
26.	Confederação Brasileira Tiro e Arco	09/07/1991
27.	Confederação Brasileira Tiro Esportivo	25/11/1978
28.	Confederação Brasileira Triatlon	14/06/1991
29.	Confederação Brasileira Vela	06/12/1934
30.	Confederação Brasileira Voleibol	16/08/1954

Fonte Elaborado pelo Autor

2.2 Estudos Brasileiros Sobre o Esporte

Na Constituição de 1988, o Esporte foi tratado sem muitas explicações na ótica conceitual. A Lei nº. 6.215, de 08 de outubro de 1975, proibiu a exploração do desporto como atividade econômica, instituiu normas gerais sobre desportos, pela primeira vez no Brasil, numa referência na concepção.

“Dessa antiga Lei nº. 6.251/75 e seu decreto regulamentador, Decreto nº. 80.225 de 25/08/1997, o Esporte era fundamentalmente abordado na perspectiva única do rendimento”, segundo Tubino (2010, p.29).

As práticas formais e não-formais, o direito de cada brasileiro à prática esportiva, à defesa dos esportes de criação nacional e à vinculação do lazer a um parágrafo do Capítulo Constitucional do esporte afastaram de vez a perspectiva única anterior voltada para o rendimento. A Lei nº. 8.672, de 06 de julho de 1993, popularmente conhecida como Lei Zico, alguns anos depois, tentou evidenciar que o Esporte, no Brasil, não era apenas rendimento e tinha outras perspectivas. Por isso, afirma-se que essa Lei, que veio consolidar o texto constitucional, teve como méritos, principalmente, seus aspectos de ordem conceitual. Esses mesmos pontos foram contemplados na Lei nº. 9.615, de 24 de março de 1998, conhecida como Lei Pelé, vista mais à frente.

Uma das consequências mais importantes do art. 217 da Constituição e das Leis nº. 8.672/1993 e nº. 9.615/1988 foi a mudança do papel do Estado, antes, voltado para o esporte de alto nível; depois, com um alcance social considerável. Entretanto, nesta passagem de séculos, já há sinalizações e situações claras que marcam a necessidade de um maior conceito acerca das novas ferramentas legais vigentes, o que pode ser discorrido pelos fatos esportivos que vão aparecendo a cada momento da história. Esse problema, causado por dezenas de fatores socioeconômicos, sociais, culturais e políticos, é um dos assuntos abordados neste estudo.

No esporte atual, e até um pouco antes de Thomas Arnold (1875-1842) considerado o pai da Pedagogia do Esporte, a expectativa sempre foi o rendimento, em que havia a necessidade do surgimento de campeões, classificações, regras, entidades, dirigentes, árbitros e outros aspectos necessários. Esse cenário perdurou até o final da década de 1970, quando, a partir da “Carta Internacional de Educação Física e Esporte, da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO)”, surgiu a defesa do direito de todas as pessoas às práticas esportivas. Em outras palavras, o rendimento esportivo era

substituído gradualmente pelas práticas esportivas de todos, independentemente de idade, raça, estado físico e outras situações humanas (TUBINO, 2010, p.41).

Segundo Tubino (2010), as formas do exercício do direito de todos às práticas esportivas, depois de reconhecido internacionalmente o direito dessas práticas esportivas, por meio de vários documentos importantes – (Carta Olímpica, Agenda 21 do *World Summit on Physical Education*, Declarações de Punta Del Este e de Atenas dos Ministros do Esporte/UNESCO) e do Manifesto Mundial FIEP 2000 (Federação Internacional de Educação Física) – foi inadiável o debate sobre as formas de exercício desse direito.

Das diversas percepções nacionais da exposição de forma que, de fato, expressaram a apresentação do direito ao esporte, foi possível extrair, por comparação e até por consenso, que o Esporte – nos meios educativos, nos meios populares e comunitários e o esporte institucionalizado – abrangeria todas as possíveis práticas esportivas. Assim, referenciado neste estudo comparado, pode-se compreender esta questão do direito ao esporte afirmando que as formas de exercício desse direito são:

- 1) o Esporte-Educação;
- 2) o Esporte-Lazer;
- 3) o Esporte de Desempenho.

É notório que, nessa magnitude, estão iniciadas as práticas esportivas para todas as pessoas, incluindo o Esporte Adaptado, o Esporte para a Terceira Idade, entre outros e estas práticas também poderão ser exercidas nas perspectivas do Esporte-Educação, Esporte-Lazer e Esporte de Desempenho. Essas exhibições recebem outras denominações que são apresentadas a seguir.

Em termos de Brasil, como bem aponta Tubino (2010), o importante é considerar o conceito de Esporte vigente, já com uma “práxis” que compreende a referência do direito às práticas esportivas e que tem como formas de exercício desse direito o esporte-educação, o esporte-lazer (participação) e o esporte desempenho (rendimento).

Primeiramente, tratando-se das correntes esportivas, considera-se por bem, nesta análise, listá-los e evidenciar observações (faltam dados efetivos) sobre a situação em cada uma delas.

Esportes tradicionais são esportes consolidados pela prática ao longo do tempo. Os esportes olímpicos, em sua maioria, fazem parte desse contexto. Exemplos: Futebol, Voleibol, Handebol, Basquetebol, Judô, Atletismo, Natação, entre outros.

No Brasil, observa-se que:

a) No Esporte-Educação, os mais praticados (corrida de rua, basquetebol, voleibol, futebol, entre outros) são visualizados em competições de esporte escolar e até praticados nas escolas e em ambientes da comunidade (Projeto Mangueira/RJ, por exemplo). Também programas públicos de inclusão, como o “Segundo Tempo” do Ministério do Esporte, que envolvem um número razoável de jovens. Na verdade, há uma atenção focada para essa manifestação nos esportes tradicionais.

b) No Esporte-Lazer, os estados e municípios têm se envolvido apenas em termos reguladores. No entanto, o amplo litoral e espaços que existem no país ajudam nas práticas esportivas das pessoas num todo, tendo a necessidade apenas que estejam disponíveis as estruturas, instalações. O Futebol, pela expressão que tem no país, é a prática mais comum de Esporte-Lazer na sociedade como um todo.

c) No Esporte de Rendimento, que somente existem por recursos financeiros, inclinações esportivas e competências de gestão, a Lei Agnelo/Piva praticamente instalou um processo de desenvolvimento em médio prazo para os esportes olímpicos. Os resultados já aparecem com grandes esperanças futuras. Os esportes tradicionais fora da nova cultura esportiva (como Tiro com Arco, Tiro Esportivo, Hipismo,) permanecem reservados a boa vontade da iniciativa privada.

2.2.1 Lei Agnelo/Piva

A Lei nº. 10.264, de 16 de julho de 2001, também conhecida como Lei Agnelo/Piva, foi instituída com a finalidade de disponibilizar recursos para investimento no esporte. A lei foi um grande passo na história do esporte no país, ao conceder o desenvolvimento desportivo brasileiro, por meio da captação de recursos.

A Lei, desde que foi criada até o ano de 2015 previu uma arrecadação bruta de 2% provindas das loterias federais, deduzidas das premiações, que deveria ser encaminhada ao COB e ao Comitê Paraolímpico Brasileiro (CPB), sendo que o primeiro receberia 85% e o segundo 15%, além de destinar 10% ao esporte escolar e 5% ao esporte universitário, como aponta o Art. 56 da citada lei.

Art. 56

§ 1º Do total de recursos financeiros resultantes do percentual de que trata o inciso VI do *caput*, oitenta e cinco por cento serão destinados ao Comitê Olímpico Brasileiro e quinze por cento ao Comitê Paraolímpico Brasileiro, devendo ser observado, em ambos os casos, o conjunto de normas aplicáveis à celebração de convênios pela União.

§ 2º Dos totais de recursos correspondentes aos percentuais referidos no § 1º, dez por cento deverão ser investidos em desporto escolar e cinco por cento, em desporto universitário (BRASIL, 2001).

A Lei também beneficiou a Confederação Brasileira de Clubes (CBC).

Em 2011, uma mudança na Lei Pelé, feita pela Lei nº. 12.395/11 incluiu a CBC como beneficiária de 0,5% do total da arrecadação das loterias da Caixa Econômica Federal (CEF), ao lado do COB e do CPB. Desde então e até o fim de julho de 2014, o montante acumulado foi de R\$ 150 milhões, destinados a projetos de formação de atletas de base.

2.2.2 Lei Pelé

A Lei nº. 9.615, de 24 de março de 1998, conhecida como Lei Pelé instituiu normas gerais sobre o desporto no Brasil. Essa lei foi sancionada no tempo em que Edson Arantes do Nascimento, o Pelé, era o de Ministro dos Esportes, de 1995 a 1998.

Foi nessa época que ocorreram alterações na Lei Zico (Lei nº. 8672/93), porque esta Lei foi duramente criticada pelos dirigentes esportivos, na questão de contratação de jogadores pelos clubes de futebol que queriam o fim total do passe livre.

Entretanto, o Ministro Pelé, nomeou um advogado especialista em direito esportivo, Carlos Miguel Aida (ex-dirigente de clube de futebol), como membro do Conselho Deliberativo do Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (INDESP), com a missão de fomentar regras para fixar o valor do passe do atleta.

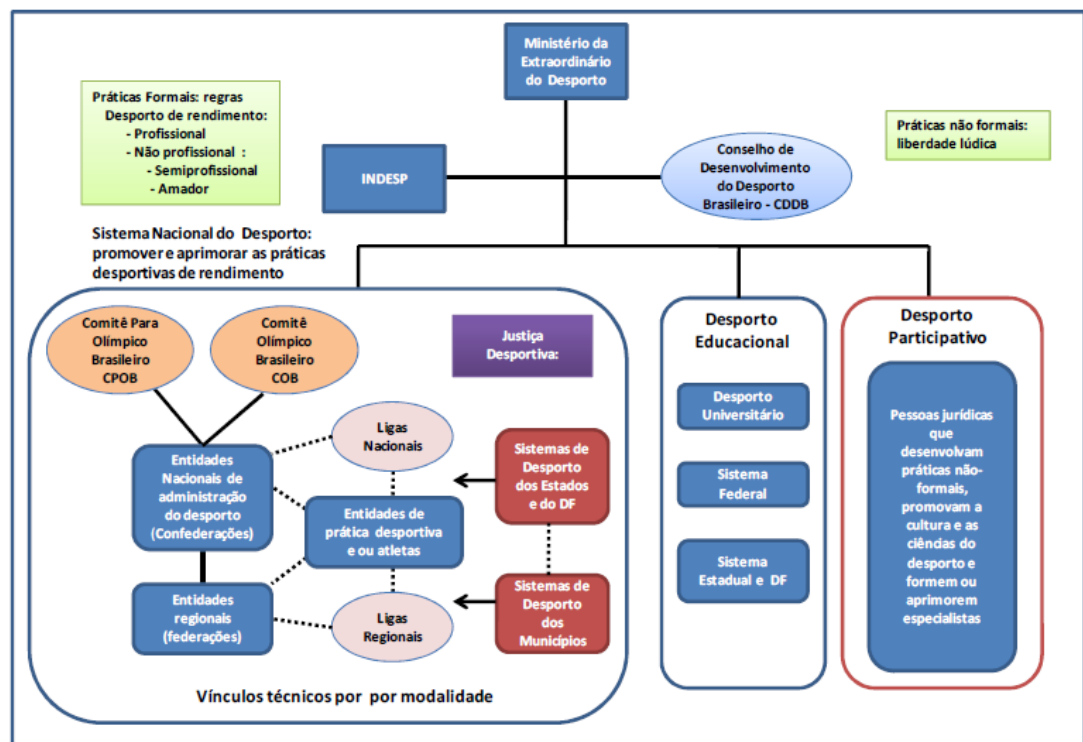
De acordo com Bueno (2008) esta primeira missão de Aida foi rápida e, na sequência, houve a retomada de antigas reivindicações. Contudo, essa retomada, trouxe outros desafios, tais como:

Reacendeu também nova carga de oposição dos ‘cartolas’, que voltaram a insistir que o fim do passe seria a ruína dos clubes e do futebol. João Havelange, então presidente de FIFA e Ricardo Teixeira já presidente da CBF se opuseram ao projeto, Havelange inclusive com a ameaça de tirar o Brasil da Copa da França de 1998. Fato que levou Pelé a rebater a altura em entrevistas a revistas fazendo denúncias de irregularidades na CBF e afirmando que Havelange estava ‘gagá’ (BUENO, 2008, p.203).

De fato, o cenário estava muito aceitável a mudanças, uma vez que grande parte dos atletas e também alguns dirigentes estavam insatisfeitos com a gestão de João Havelange; as declarações de Pelé acenderam um estopim para que decisões fossem tomadas no âmbito de melhoria do esporte de forma geral. Nesse sentido, as equipes ou times, assim como os atletas praticantes de uma determinada modalidade desportiva poderiam se organizar em Federações Estaduais que, por sua vez, poderiam se reunir e se fazer representar por Confederações Nacionais. Atualmente, são vários os sistemas que compõem o esporte organizado. Um exemplo conhecido é o futebol, cuja Confederação Brasileira de Futebol (CBF), representa nacionalmente as Federações Estaduais deste esporte.

A Figura 4 mostra como é organizado o sistema brasileiro de desporto na Lei Pelé e todos os aspectos e influências que circundam a lei, assim como as divisões propostas pela referida lei.

Figura 4 – Sistema Brasileiro do Desporto na Lei Pelé



Fonte: Bueno (2008, p. 206).

Havia três outros Projetos de Lei (PL) concorrendo com o Projeto de Lei nº. 3.633/97 do executivo. O PL nº. 1.159/95, de Arlindo Chinaglia, o PL nº. 2.437/96, de Eurico Miranda e o PL nº. 3.558/97, de Maurício Requião. Devido à demanda judicial do Belga Jean-Marc Bosman contra seu time, o Tribunal de Justiça da Comunidade Europeia considerou que a compensação financeira exigida pelos clubes de futebol para a transferência de jogadores, findo o prazo de contrato, estava afetando a liberdade de procura de trabalho, um dos pilares da Comunidade Europeia. O Tribunal pôs, assim, fim ao passe dentro da Comunidade Europeia, o que fez a Federação Internacional de Futebol (FIFA) e suas filiadas europeias se ajustarem à decisão (CARLEZZO, 2001).

Contudo, o foco no projeto do executivo (Lei Pelé) fez com que a tramitação fosse rápida. Heraldo Panhoca, membro da equipe de Aidar, em entrevista ao “Projeto Cidade do Futebol” (2003) fez as seguintes observações sobre a tramitação:

Desde o gabinete do Ministro até a Comissão Especial, os debates foram estafantes, inúmeras audiências públicas, todos os interessados, exceção ao Clube dos Treze que se omitiu e não ofertou sugestões, talvez com o receio de serem elas aprovadas e terem que as cumprir. Entretanto a Bancada da Bola sempre esteve atenta, participativa e liderada pelo ex-deputado Eurico Miranda, que por ter sido atendido em suas propostas, conduziu aqueles líderes dos dirigentes desportivos aos votos de aprovação por unanimidade (PANHOC, 2003).

Algumas das modificações ao texto original foram vetadas pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso (FHC) para manter o espírito modernizador, no entanto, houve o acréscimo dos artigos que reformatarem a exploração do jogo do bingo. A tramitação, em regime de urgência, foi rápida tanto na Câmara como no Senado, sendo aprovada, em 24 de março de 1998, a Lei nº. 9.615, chamada de Lei Pelé (BRASIL, 1998). A Lei foi regulamentada pelo Decreto nº. 2.574, de 29 de abril de 1998 (BRASIL, 1998a), no mesmo dia em que Pelé se desligou do governo e o cargo de Ministro Extraordinário deixou de existir (TOLEDO, 2005).

Como nos casos das legislações anteriores, julga-se necessário o destaque das principais modificações para efeito da política pública do esporte. Os Artigos 1º a 4º permaneceram idênticos ao da Lei Zico. Os três primeiros trataram das disposições iniciais, dos princípios fundamentais e da natureza e das finalidades do esporte. O Artigo 4º redefiniu o Sistema Brasileiro do Desporto, encabeçado pelo Ministério Extraordinário do Desporte, substituiu a Secretaria de Estado de Desenvolvimento (SEDES) pelo Instituto de Desenvolvimento Pessoal (INDESP) e o Conselho Superior dos Desportos (CSD) pelo Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro (CDDB) com as mesmas atribuições anteriores e com mesmo número de componentes. Porém, o Ministro passou a poder designar

sete representantes além dos representantes obrigatórios: COB, CDDDB, INDESP e o próprio Ministro, ou seja, além do número total ter caído de 15 para 11 conselheiros, quando comparado à Lei Zico, o Ministro passou a poder controlar nove das onze vagas, o que por certo altera, em muito, a representatividade em função das escolhas do Ministro de plantão. Neste sentido, o órgão superior de aconselhamento do esporte parece ter regredido ao tempo do Estado.

O Artigo 5º definiu de forma geral o INDESP e o Artigo 6º estabeleceu as mesmas fontes de recursos, mas melhorou a redistribuição para os demais entes federativos: dos 4,5% sobre concursos de prognóstico, 1/3 deveria ir para as Secretarias de Esportes dos Estados e do Distrito Federal segundo a proporção de volume de apostas. Deste 1/3, 50% deveriam ser repassados aos respectivos municípios segundo a proporção populacional.

A destinação dos recursos ao INDESP foi definida no Artigo 7º, qual seja: I – desporto educacional; II – desporto de rendimento, nos casos de participação de entidades nacionais de administração do desporto em competições internacionais, bem como as competições brasileiras dos desportos de criação nacional; III – desporto de criação nacional; IV – capacitação de recursos humanos: a) cientistas desportivos; b) professores de educação física; e c) técnicos de desporto; V – apoio a projeto de pesquisa, documentação e informação; VI – construção, ampliação e recuperação de instalações esportivas; VII – apoio supletivo ao sistema de assistência ao atleta profissional com a finalidade de promover sua adaptação ao mercado de trabalho quando deixar a atividade; VIII – apoio ao desporto para pessoas portadoras de deficiência (BRASIL, 1998).

Assim, a Lei deixou claro que o INDESP não atuaria sobre demandas do esporte de participação ou esporte não formal. Esta categoria foi contemplada no Artigo 56º, de forma genérica, com recursos dos orçamentos dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como recursos provindos de mesmas fontes do INDESP. Não ficou evidente a definição de quanto, por quem e de que modo os recursos ao esporte de participação seriam aplicados.

O Artigo 9º também deixou inalterado os 15% da renda líquida da Loteria Esportiva Federal, bem como a destinação de seis rendas líquidas totais da Loteria Esportiva para o COB, de quatro em quatro anos. Um por cada ano, mais um em anos de Jogos Pan-Americanos e outro em anos de Jogos Olímpicos. O Decreto de regulamentação estendeu o mesmo benefício ao Comitê Paraolímpico Brasileiro.

Cabe destaque ao Artigo 27º que obrigou a transformação dos clubes em uma das seguintes formas de “clube-empresa”: “I – sociedades civis de fins econômicos; II – sociedades comerciais admitidas na legislação em vigor; III – entidades de prática desportiva que constituírem sociedades comerciais para administração das atividades de que trata este artigo”. Foi dado aos clubes um prazo de dois anos para se adaptarem e realizarem a transformação. Outro destaque da Lei foi o Artigo 28º que pôs fim ao passe ao estabelecer, em seu parágrafo 2º, que o vínculo desportivo do atleta com a entidade contratante acaba com o término da vigência do contrato de trabalho (BRASIL, 1998).

Os artigos 59º ao 81º reestruturaram o jogo do bingo. O credenciamento passou a ser feito junto à União, pelo INDESP, mas a responsabilidade pelo bingo continuou a ser da entidade desportiva, mesmo que esta entregasse a administração a uma empresa especializada. Interessante é que o percentual de repasse para as entidades esportivas, que na Lei Zico era de 35% sobre o “total de recursos arrecadados em cada sorteio” (não especifica se bruto ou líquido), foi rebaixado para 7% da “renda bruta”. A consideração mais lógica é que o legislador preferiu taxar menos, mas, sobre base maior e, provavelmente, de mais fácil controle contábil. O Artigo 73º proibiu a instalação de qualquer tipo de máquinas de jogo de azar ou de diversões eletrônicas nas salas de bingo.

2.3 Estudo da Governança nas Confederações – O Início

Em estudo realizado para a Confederação Brasileira de Tênis de Mesa, Campestrini, Barros e Haas (2015), a partir do interesse pelo estudo técnico conduzido pela *Inspire Sport Business* e Sou do Esporte, realizaram uma espécie de consultoria para verificar as suas práticas de governança e, conseqüentemente, sugerir procedimentos de melhorias.

Sob a ótica dos princípios básicos da Boa Governança, de como estão organizadas 29 Entidades de Administração do Esporte no Brasil (Confederações Esportivas do Brasil) foi excluída apenas a Confederação Brasileira de Futebol (CBF). Os pontos de análise foram desenvolvidos com base nos seguintes documentos:

- Relatório ‘Ação para a boa governança em organizações esportivas internacionais’, publicado na Dinamarca em 2013 pela Play The Game/ Danish Instituto de Estudos do Esporte, em conjunto com as Universidades de Leuven, de Loughborough, de Colônia, de Utrecht, de Ljubljana, a Swiss Graduate School de Administração Pública e o Centro Europeu de Jornalismo.

- Guias práticos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da Governança Corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país. Hoje o IBGC alcançou reconhecimento nacional e internacional.
- Guia produzido para o UK Sport pelo Instituto de Secretários e Administradores do Reino Unido (CAMPESTRINI; BARROS; HAAS, 2015, p.9).

Os pontos apresentam os princípios fundamentais da boa governança e devem ser inseridos por todas as organizações, independentemente de porte, ou natureza jurídica. Ao relacionar a lista de pontos – Transparência, Equidade, Prestação de Contas, Integridade Institucional e Modernização – buscou-se conciliar os objetivos corporativos para a esfera esportiva.

Para os referidos autores foram inseridos na análise, além dos quesitos “Transparência e Prestação de Contas, amplamente incluídos pela legislação brasileira”, pontos considerados essenciais como: “Eficiência, Previsibilidade, Boa Gestão Financeira e Prevenção à Corrupção”. Também foram considerados fatores ligados ao clima político como: “a ampla Participação nos Processos Decisórios e a Democratização das Entidades, através do acesso a informação e a disputa do poder” (CAMPESTRINI; BARROS; HAAS, 2015, p.7).

É unânime que a implantação de apenas um ou alguns destes cinco pontos, com certeza, não garantem a efetiva boa gestão para uma organização.

2.3.1 Transparência

A transparência não precisa se resguardar apenas no acesso das informações obrigatórias por exigência da lei. A transparência é considerada única em uma organização, quando está representada para todas as partes envolvidas as informações que legitimamente sejam de seu interesse. O conceito de transparência não deve se ater somente ao desempenho econômico-financeiro, mas, deve conter também os demais fatores, inclusive os que não podem ser tocados e que direcionam as ações da gestão.

É a transparência nas informações que permite a identificação e comprovação dos demais princípios de governança em uma organização. Sendo assim, é a principal responsável pela credibilidade de uma entidade e de seus gestores, tanto à frente dos grupos internos como em relação a terceiros, os chamados *stakeholders*.

2.3.2 Equidade

A definição de equidade resume, de forma objetiva, ao que se espera de uma entidade gerenciada pelos princípios de Boa Governança: (a) apreciação e julgamento justo, com respeito à igualdade de direito de cada um; (b) virtude de quem ou do que manifesta senso de justiça, imparcialidade e respeito à igualdade de direitos; (b) correção e lisura na maneira de proceder, julgar e opinar.

Passa, portanto, pela análise do tratamento de seus diversos públicos de interesse, que são os *stakeholders*.

2.3.3 Prestação de Contas

Dentro dos objetivos da boa governança, os responsáveis por administrar uma organização, devem sempre prestar contas de sua atuação, atribuindo-se de forma integral as consequências como únicos responsáveis por ação e omissão. Tratando do ambiente esportivo em que a atividade, tanto amadora como profissional, depende essencialmente de recursos e serviços advindos da administração pública, a maneira como os gestores apresentam as contas de suas ações e/ou omissões assume uma importância muito maior.

As entidades esportivas devem ir além de aderir às necessidades legais de divulgar os seus relatórios financeiros. Precisam, efetivamente, comunicar de forma adequada todas as suas atividades para o público de maneira geral. Conseguir apresentar e confirmar que os dados contábeis públicos refletem a realidade da entidade do ponto de vista patrimonial, financeiro, fiscal e de resultado econômico, além de confirmar a transparência gerencial, esses dados demonstram uma atuação administrativa responsável, comprometida e confiável.

2.3.4 Integridade Institucional

Os responsáveis pela administração de qualquer entidade devem zelar pelos pilares sustentáveis (meio ambiente, econômico e social) da organização, de modo a enfatizar a sua existência, apresentando nas ações diárias conceitos de ordem social e ambiental. A avaliação do nível de responsabilidade inserida em uma organização passa por identificar se existe linhas claras e transparentes de atuação, que permitam o pessoal interno operacionalizar

dentro de limites objetivos e demonstrem para todos os interessados como são seguidos e executados os processos e os procedimentos dentro da entidade.

O reconhecimento de um sistema de informações, de controles gerenciais precisos, de processos operacionais e administrativos bem estruturados, registrados e públicos, administrados por uma comunicação transparente e eficaz integram os pontos para uma análise.

2.3.5 Modernização

O estudo da modernização de uma entidade esportiva não pode ser confundido com a análise de quantos profissionais compõem o quadro de colaboradores. É natural que, possuir em seus quadros pessoas com formação específica em cada área e com dedicação exclusiva e integral para a função que exercem é um grande facilitador para a implantação dos demais pilares da governança. Porém, o ponto principal do estudo deve estar focado em identificar como são tomadas as decisões e como são feitos os controles internos.

Muitas vezes, o processo de modernização de uma entidade é confundido com a existência ou criação do cargo de Diretor Executivo ou de vários gestores – diretores que são remunerados. No entanto, o ponto essencial do estudo foi entender como é realizado e, principalmente, controlado o poder central nas ações que envolvem a modernização nas entidades esportivas.

Desta forma, existir um Conselho de Administração que seja atuante, um descritivo e cargos e funções com as formas específicas de controle e avaliação da atuação dos executivos, descritivos de processos e procedimentos, entre outros documentos internos, são pontos fundamentais para determinar o nível de profissionalização ao qual a entidade está envolvida. O conceito é que uma liderança compartilhada aumenta, de forma significativa, o controle interno e reduz a possibilidade de as decisões serem tomadas em proveitos de apenas alguns indivíduos e não da entidade.

Com base no Prêmio “Sou do Esporte”, elaborado pela consultoria de Campestrini, Barros e Haas (2015) cabe ressaltar a questão da Inclusão no Esporte.

2.3.6 Inclusão

Em 6 de julho de 2015, foi sancionada pela Presidência da República a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, que ampliou de 2% para 2,7% o valor repassado ao COB e ao CPB, e mudou de 15% para 37,04% a fatia destinada ao Comitê Paralímpico. Entre 2007 e 2014, o total de repasses ao CPB chegou a R\$ 210 milhões.

Com a nova lei, o esporte paralímpico atingiu um novo patamar de recursos financeiros, com um aumento estimado de R\$ 90 milhões anuais. "Com a aprovação da Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, estamos saindo de uma arrecadação de R\$ 39 milhões da Lei Agnelo/Piva, para cerca de R\$ 130 milhões. Isso muda a realidade e nos dá uma tranquilidade muito grande", afirma o presidente do CPB, Andrew Parsons (2015), em matéria relaciona ao incentivo ao esporte, sobre a Lei Agnelo/Piva.

2.4 Novo Cenário do Esporte Brasileiro

Com o passar do tempo, a gestão das federações e confederações foi se expandindo e o esporte alcançando mais resultados, assim como os atletas recebendo patrocínios e bolsa-atleta em diversos níveis: municipal; estadual e federal. E a estrutura da gestão esportiva, especialmente nas federações, como está sendo tratada? Talvez esteja esquecida dentro do Sistema Nacional do Desporto, uma vez que o sistema contempla a gestão do COB que, juntamente com o Ministério do Esporte, se preocupam com a gestão das confederações. Para as confederações são repassados os recursos da Lei Agnelo-Piva e são feitas as parcerias com o governo federal, por meio de projetos e os patrocínios das estatais. Enquanto isso, as federações sobrevivem dos eventos que promovem e das taxas dos seus filiados.

Para Becht, Bolton e Roell (2002) os modelos de governança se diferenciam por uma série de fatores como, por exemplo, o ambiente institucional e os aspectos culturais de cada país. Os filiados à federação podem ser pequenos e grandes clubes, escolas, academias e até grandes organizações.

As federações foram instituídas na década de 1940, e segundo o art. 48 do Decreto-Lei nº. 3.199, de 1941 a entidade exercia uma função de caráter patriótico. Era proibida a organização e o funcionamento de entidade esportiva, da qual resultassem lucros para os que nela empregassem capitais sob qualquer forma. Hoje a Lei nº. 11.438, de 2006, a Lei do

Incentivo ao Esporte admite que as empresas e pessoas físicas invistam parte do que pagariam em Imposto de Renda (IR) em projetos esportivos, desde que aprovados pelo Ministério do Esporte.

Após a criação da Lei Agnelo/Piva, as várias confederações olímpicas e paralímpicas passaram a contar com uma renda permanente para investir em projetos objetivando a preparação dos atletas e a participação nas diversas competições nacionais e internacionais, a compra de equipamentos e contratação de pessoal especializado, como treinadores e profissionais de alta qualidade, além de outras várias ações.

O brasileiro tem por hábito apostar semanalmente em vários tipos de loteria, trata-se de uma questão cultural, todas elas promovidos pela Caixa Econômica Federal, cujos recursos assegurados pela Lei Agnelo/Piva se tornaram uma fonte contínua de proventos para o esporte nacional.

O volume de recursos obtidos pela Lei Agnelo/Piva tem aumentado ano a ano. Em 2002 – primeiro ano em que o COB recebeu a verba durante todo o período (os recursos passaram a ser transferidos a partir do segundo semestre de 2001) – foram repassados R\$ 50.792.502,18.

Em 2014, a arrecadação total foi de R\$ 218.547.421,65, sendo R\$ 185.765.307,88 destinados ao COB e às confederações, além de R\$ 21.854.742,57 para o desporto escolar e R\$ 10.927.371,20 para o desporto universitário. Nesse mesmo ano, o CPB recebeu R\$ 38.575.385,26 repassados pela Lei Agnelo/Piva.

De acordo com as previsões divulgadas pelo COB no fim de 2014, as confederações brasileiras seriam contempladas com um aumento de 17% em relação ao orçamento de 2014. De fato, os valores têm se multiplicado; somando os valores desde 2015 os números já ultrapassam a casa de R\$ 400 milhões, a maioria destes recursos repassada às confederações.

Em entrevista ao jornal O Estado de S.Paulo, em 11 de outubro de 2018, Paulo Wanderley Teixeira, ex-vice de Carlos Nuzman (indiciado e preso por suspeita de compra de votos para o Rio ser sede da Olimpíada de 2014), explica que os esportes olímpicos se valem de 2.7% das loterias no país. Paulo Wanderley explica, ainda, que conseguiu reduzir os gastos do COB em 30% ao afirmar que: “O COB gastava muito dinheiro, todos os contratos foram revistos, com redução de valores que variaram de 15% a 50%” (OESP, 2018).

2.4.1 Ano Olímpico

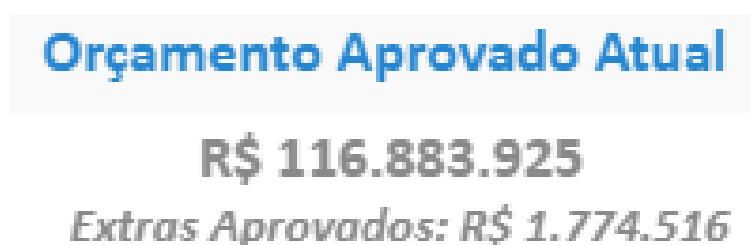
Para 2016, a arrecadação foi de R\$ 220 milhões, sendo R\$ 22 milhões para o esporte escolar e R\$ 11 milhões para o universitário. Dos cerca de R\$ 187 milhões restantes, R\$ 131 milhões foram destinados às confederações (R\$ 13,3 milhões a mais do que o orçado em 2015), sendo R\$ 98.280.600 aplicados diretamente nos programas das 29 confederações brasileiras olímpicas (exceto a de futebol) e outros R\$ 32.719.400 aplicados pelo COB em projetos alinhados ao planejamento estratégico de preparação de atletas e equipes para os Jogos Olímpicos Rio 2016.

Os outros R\$ 56 milhões foram administrados pelo COB e investidos na Missão Brasileira no Rio 2016, que incluiu as bases de treinamento antes e durante os Jogos Olímpicos, no Instituto Olímpico Brasileiro (IOB), no Centro de Treinamento Time Brasil, na Missão Brasileira nos Jogos Olímpicos de Inverno da Juventude Lillehammer 2016 e nas atividades operacionais e administrativas da entidade.

No Relatório das Confederações, com repasse dos Recursos da Lei Agnelo/Piva, houve o seguinte montante a ser destinado para o Ano de 2018, como mostra a Figura 5.

A Figura 5 apresenta o Montante do Orçamento Aprovado para as confederações no ano de 2018, porém, é importante mencionar que algumas entidades como descrito no Gráfico 1 apresentam uma concentração maior desse dinheiro, algumas vezes por resultados apresentados pelos atletas, outras vezes por questões políticas de seus respectivos presidentes.

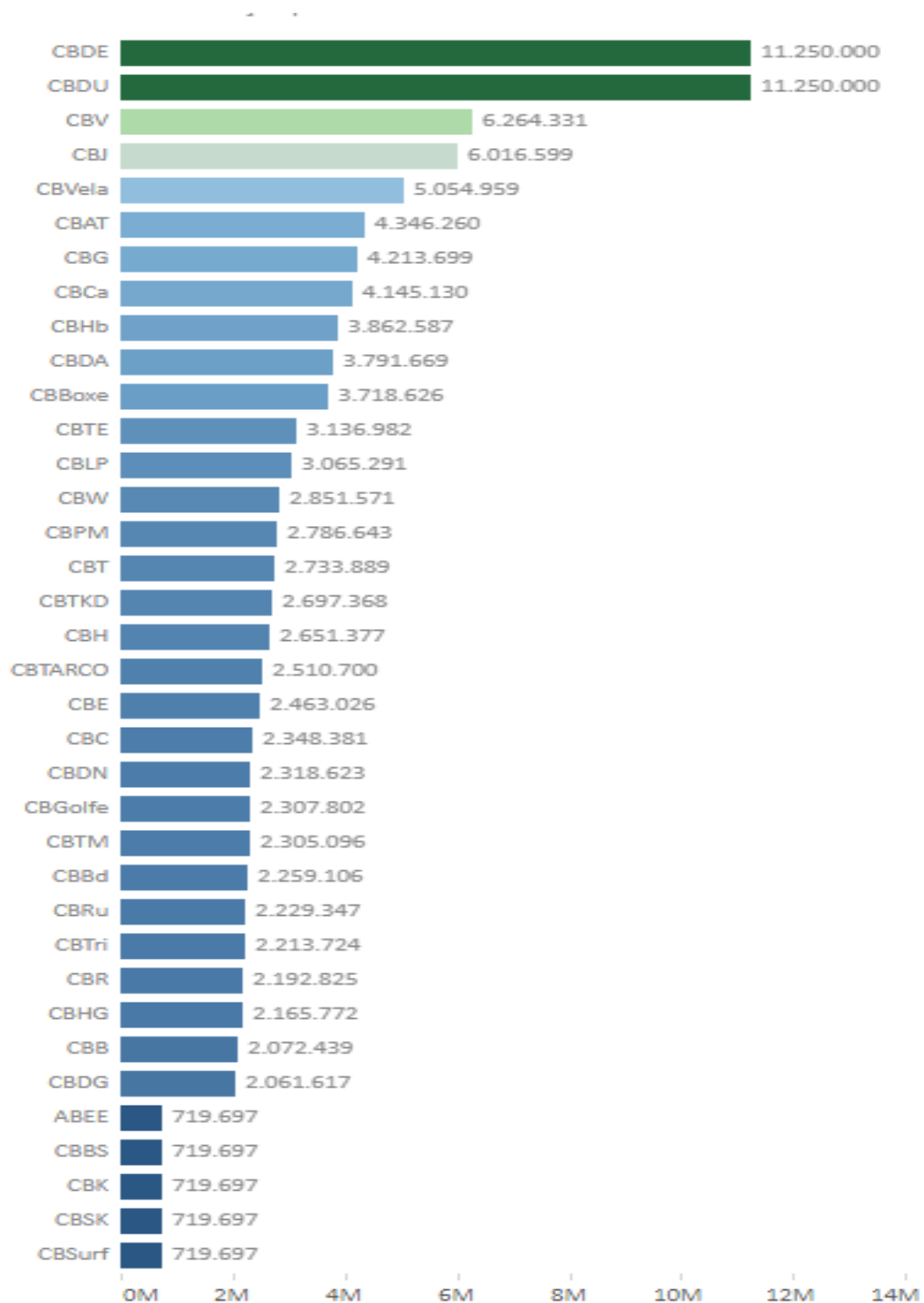
Figura 5 – Montante do Orçamento Aprovado para as Confederações no Ano de 2018



Fonte: COB (2018).

O Gráfico 1 apresenta o valor aprovado e destinado a cada confederação para o Ano de 2018.

Gráfico 1 – Orçamento Aprovado Atual por Confederação

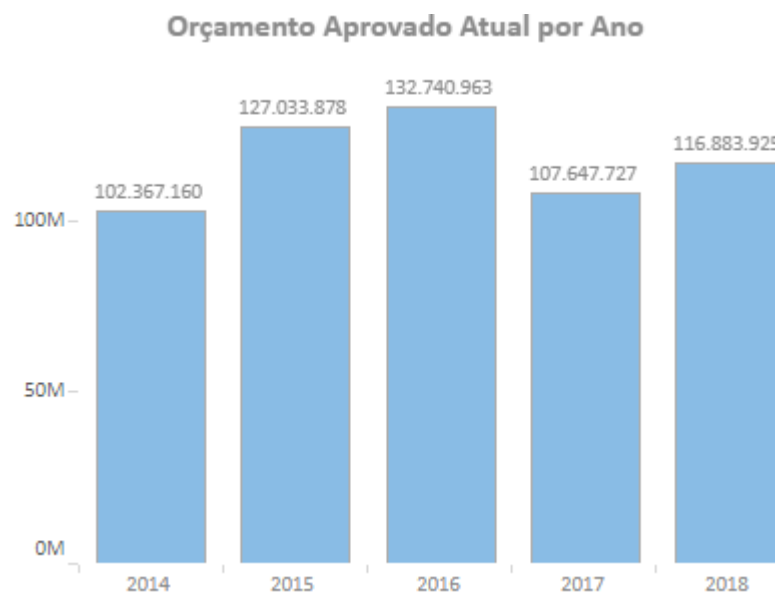


Fonte: COB (2018)

Vale ressaltar que nesse Gráfico 1, as duas primeiras confederações são: a Confederação Brasileira de Desporto Escolar (CBDE) e a Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU).

O Gráfico 2 apresenta uma comparação dos orçamentos com os anos anteriores. O interessante é observar que em anos de pan-americano e olímpiadas os volumes acabam sendo maiores, justamente no ano do evento. Algo incoerente, pois, o ciclo de preparação para um atleta de alto rendimento é de 4 a 5 anos.

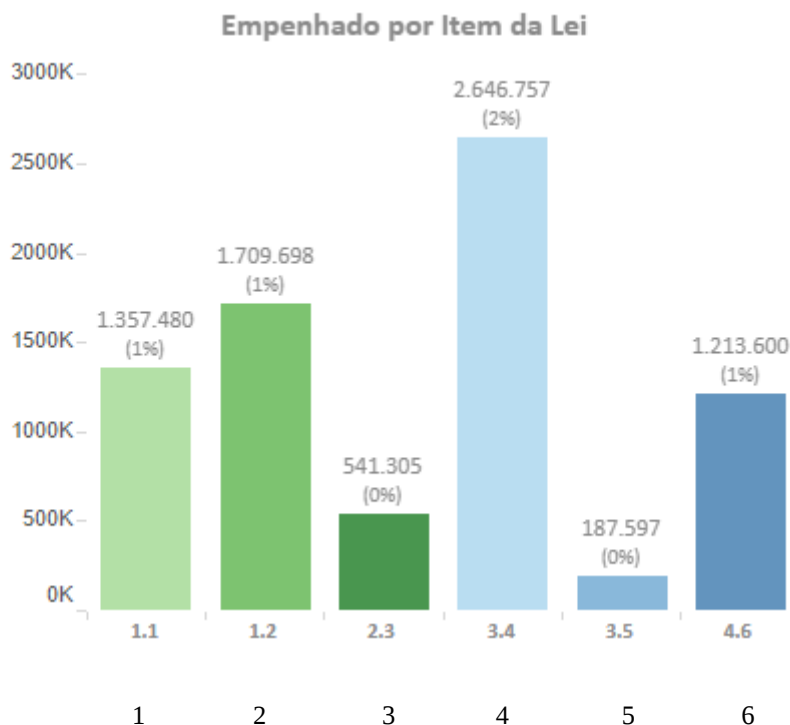
Gráfico 2 – Orçamento Aprovado Atual por Ano (Comparativo)



Fonte: COB (2018)

O Gráfico 3 apresenta o que foi empenhado em cada coluna, da esquerda para a direita; observa-se continuamente um investimento maior em anos de pan-americano e olímpiadas.

- Coluna 1 – Programas e Projetos de Fomento.
- Coluna 2 – Desenvolvimento e Manutenção do Desporto.
- Coluna 3 – Formação de Recursos Humanos.
- Coluna 4 – Preparação Técnica e Centro de Treinamento.
- Coluna 5 – Manutenção e Locomoção de Atletas.
- Coluna 6 – Participação em Eventos Desportivos

Gráfico 3 – Orçamento Empenhado por Item da Lei

Fonte: COB (2018).

2.5. A Lei nº. 9.615/1998 Regulamentando o Esporte de Rendimento, como Prática Formal, segundo a Constituição Federal de 1988

O Art. 217 da Constituição Brasileira de 1988 determina que é dever do Estado fomentar as práticas esportivas formais e não formais e a Lei nº. 9.615, de 24 de março de 1998 caracteriza tais práticas e nomina quais as organizações esportivas que são responsáveis por elas. O desporto brasileiro abrange práticas formais e não formais e deve obedecer às normas gerais dessa Lei nº. 9.615/98, inspirada nos fundamentos constitucionais do Estado Democrático de Direito, conforme Art. 1º, Cap. I (BRASIL, 1998).

A Lei nº. 9.615/98 (Lei Pelé) têm onze Capítulos com 96 artigos, além dos incisos, alíneas e parágrafos que dispõem sobre o Desporto, até a data em que foi examinada (novembro de 2013). No Brasil, o desporto passa a ser concebido, quanto à natureza e finalidade, por meio da Lei nº 9.615/98, como Desporto: Educacional, de Participação e de Rendimento.

O desporto de rendimento deve ser praticado segundo as normas gerais da Lei nº. 9.615/98 e regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações (inciso III do art. 3). As organizações de administração nacional e estadual do desporto de rendimento são objetos deste estudo. Nem todas as modalidades esportivas fazem parte dos Jogos Olímpicos, portanto, há as modalidades olímpicas e não olímpicas.

As organizações esportivas olímpicas são as responsáveis pelo esporte de alto rendimento, consideradas como as práticas formais. A prática desportiva formal é regulada por normas nacionais e internacionais e por regras de prática desportiva de cada modalidade, aceitas pelas respectivas entidades nacionais de administração do desporto, segundo o §1º, Cap. I (BRASIL, 1998).

O desporto está posto na Lei nº. 9615/98, respeitando a Constituição como direito individual, baseado em doze princípios, como estabelece o Art. 2º:

- I. O da Soberania, caracterizado pela supremacia nacional na organização da prática desportiva;
- II. Da autonomia, definido pela faculdade e liberdade de pessoas físicas e jurídicas organizarem-se para a prática desportiva;
- III. Da democratização, garantindo em condições de acesso às atividades desportivas sem quaisquer distinções ou formas de discriminação;
- IV. Da liberdade, expresso pela livre prática do desporto, de acordo com a capacidade e interesse comum de cada um, associando-se ou não a entidade do setor;
- V. Do direito social, caracterizado pelo dever do Estado em fomentar as práticas desportivas formais e não formais.
- VI. Da diferenciação, consubstanciado no tratamento específico dado ao desporto profissional e não profissional;
- VII. Da identidade nacional, refletido na proteção e incentivo às manifestações desportivas de criação nacional;
- VIII. Da educação, voltado para o desenvolvimento integral do homem como ser autônomo e participante, e fomentado por meio da prioridade dos recursos públicos ao desporto educacional;
- IX. Da qualidade, assegurado pela valorização dos resultados desportivos, educativos dos relacionados à cidadania e ao desenvolvimento físico e moral;
- X. Da descentralização, consubstanciado na organização e funcionamento harmônicos de sistemas desportivos diferenciados e autônomos para os níveis federal, estadual, distrital e municipal;
- XI. Da segurança, propiciado ao praticante de qualquer modalidade desportiva, quanto à sua integridade física, mental ou sensorial;
- XII. Da eficiência, obtido por meio do estímulo à competência desportiva e administrativa (BRASIL, 1998).

O princípio da eficiência é o décimo segundo citado na lei e deve ser atingido por meio do estímulo à competência desportiva e administrativa. A lei sinaliza e admite que a

exploração e a gestão do desporto profissional constituem exercício de atividade econômica, porém, estão sujeitas, especificamente, à observância dos princípios:

- I. Da transparência financeira e administrativa.
- II. Da moralidade na gestão esportiva.
- III. Da responsabilidade social de seus dirigentes.
- IV. Do tratamento diferenciado em relação ao desporto não profissional.
- V. Da participação na organização desportiva do país estímulo à competência desportiva e administrativa (BRASIL, 1998).

Portanto, a organização desportiva do País, fundada na liberdade de associação, integra o patrimônio cultural brasileiro e é considerada de elevado interesse social, inclusive para os fins dispostos nos incisos I e III do Art. 5º da Lei Complementar nº. 75, que dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União (BRASIL, 1993).

Buscando as referências da Lei Complementar nº 75, a fim de entendimento da Lei, foi encontrado que, segundo os incisos I e III do Art. 5º da Lei Complementar nº 75, são funções institucionais do Ministério Público da União, conforme descritas:

- I - A defesa da ordem jurídica, do regime democrático, dos interesses sociais e dos interesses individuais indisponíveis, considerados, dentre outros, os seguintes fundamentos e princípios:
 - a) a soberania e a representatividade popular;
 - b) os direitos políticos;
 - c) os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil;
 - d) a indissolubilidade da União;
 - e) a independência e a harmonia dos Poderes da União;
 - f) a autonomia dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios;
 - g) as vedações impostas à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios;
 - h) a legalidade, a impessoalidade, a moralidade e a publicidade, relativas à administração pública direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União.
- III - a defesa dos seguintes bens e interesses:
 - a) o patrimônio nacional;
 - b) o patrimônio público e social;
 - c) o patrimônio cultural brasileiro;
 - d) o meio ambiente;
 - e) os direitos e interesses coletivos, especialmente das comunidades indígenas, da família, da criança, do adolescente e do idoso (BRASIL, 1993).

Com estes pontos mencionados objetiva-se compreender o real interesse do Estado nas instituições de administração e prática do esporte formal e não formal, gerenciadas pelo Terceiro Setor, como associações que estimulam mais do que as modalidades esportivas, mas, sim, parte da cultura brasileira, enfatizando a administração e gestão do esporte e suas manifestações como mérito de ser defendido pela União, na condução do interesse social.

O Sistema Brasileiro de Desporto tem por objetivo garantir a prática esportiva regular e melhorar o padrão de qualidade desta prática. É constituído pelo Ministério do Esporte, pelo Conselho Nacional do Esporte (CNE) e pelos sistemas de desporto dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que são organizados de forma autônoma e em regime de colaboração e integrados por vínculos de natureza técnica específicos de cada modalidade esportiva, como estabelece a Lei nº. 9.615/98 Incisos IV, Art.4º, Seção I, Cap. IV (BRASIL, 1998). Poderão ser incluídas no Sistema Brasileiro de Desporto as pessoas jurídicas que desenvolvam práticas não formais, promovam a cultura e as ciências do desporto e formem e aprimorem especialistas.

O Conselho Nacional de Esporte, criado pelo Decreto nº. 4.201, de 18 de abril de 2002, é o órgão colegiado de normatização, deliberação e assessoramento, diretamente ligado ao Ministro de Estado do Esporte. É composto por vinte e dois membros indicados pelo Ministro do Esporte, que o preside e todos são indicados para um mandato de dois anos, permitida uma recondução. A função do CNE é:

- I. Zelar pela aplicação dos princípios e preceitos da Lei 9.615.
- II. Oferecer subsídios técnicos à elaboração do Plano Nacional do Desporto.
- III. Emitir pareceres e recomendações sobre as questões desportivas nacionais.
- IV. Propor prioridades para o plano de aplicação de recursos do Ministério do Esporte.
- V. Exercer outras atribuições previstas na legislação em vigor, relativas às questões de natureza desportiva.
- VI. Aprovar os Códigos de Justiça Desportiva e suas alterações, com as peculiaridades de cada modalidade.
- VII. Expedir diretrizes para o controle de substâncias e métodos proibidos na prática desportiva segundo a própria Lei 9.615/98 (§ 1º; 2º; 3º, inciso IV, Art. 4º, Seção I, Cap. IV) (BRASIL, 2002).

No entanto, além do Sistema Brasileiro do Desporto há o Sistema Nacional do Desporto (Lei nº. 9.615/98, seção IV – Do Sistema Nacional de Desporto) que tem por finalidade “promover e aprimorar as práticas desportivas de rendimento”, sendo constituído por pessoas físicas e jurídicas de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da administração, normatização, apoio e prática do desporto, bem como as incumbidas da Justiça Desportiva. Compõem o Sistema Nacional do Desporto, como estabelece o Art. 13:

- I. O Comitê Olímpico Brasileiro – COB.
- II. O Comitê Paraolímpico Brasileiro.
- III. As Entidades nacionais de administração do desporto.
- IV. As Entidades regionais de administração do desporto.
- V. As ligas regionais e nacionais.

VI. As entidades de prática desportiva, filiadas ou não àquelas referidas nos incisos anteriores.

VII. A Confederação Brasileira de Clubes (BRASIL, 1998).

Portanto, a Lei nº. 9.615 de 1998 caracteriza a prática desportiva de alto rendimento como prática desportiva formal, sendo regulada por normas nacionais e internacionais e pelas regras da prática desportiva de cada modalidade, aceitas pelas respectivas entidades nacionais de administração do esporte, conforme instituído no § 1º Art. 1º, Cap. I das Disposições iniciais (BRASIL, 1998). A finalidade desta prática é a de obter resultados esportivos e integrar pessoas e comunidades do País e estas com outras nações, segundo Inciso III, Art.3º Capítulo III – Da Natureza e Das Finalidades do Desporto (BRASIL, 1998).

Desta forma, o esporte pode ser praticado de maneira profissional e não profissional e é fiscalizado no território nacional por Leis, por Federações Internacionais de Esportes e por todas as organizações que constituem o Sistema Nacional de Esportes. Há uma rede que coordena estas organizações e sob a hierarquia a gestão do esporte é realizada. Hierarquia esta que origina poder e autoridade dentro e fora das organizações esportivas, abrindo portas para o poder das decisões sobre os percursos do esporte olímpico, no país e em todo o mundo.

São atribuições das entidades de administração do desporto nacional, que compõem o Sistema Nacional de Esportes, segundo a Lei 9.615/98:

I. Comitê Olímpico Brasileiro: entidade jurídica de direito privado, compete representar o País nos eventos olímpicos, pan-americanos e outros de igual natureza, no Comitê Olímpico Internacional e nos movimentos olímpicos internacionais, e fomentar o movimento olímpico no território nacional, em conformidade com as disposições da Constituição Federal, bem como com as disposições estatutárias e regulamentares do Comitê Olímpico Internacional e da Carta Olímpica.

II. As entidades de Administração Nacional do Desporto, nominadas de Confederação, são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo e terão as competências definidas em seus estatutos e poderão filiar, nos termos de seus estatutos, entidades regionais de administração e entidades de prática desportiva (Art. 16, Seção IV – Do Sistema Nacional do Desporto, Cap. IV). As entidades de administração nacional são filiadas ao COB. Os presidentes das organizações de administração do esporte nacional, as confederações, são os responsáveis por eleger o presidente do COB.

III. As entidades de Administração Regional do Desporto, nominadas de Federação, são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo e terão as competências definidas em seus estatutos. Elas são responsáveis por fomentar e organizar as modalidades esportivas nos Estados. As entidades de prática desportiva são filiadas à respectiva federação e responsáveis pela eleição do seu presidente. Portanto, os presidentes das federações elegem o presidente da respectiva confederação (BRASIL, 1998).

Como citado, o Brasil apresenta uma hierarquia na organização do esporte nacional: o Comitê Olímpico Brasileiro, denominado COB, que é uma associação civil de natureza desportiva, ao qual pertence ao movimento Olímpico, de destino público, e sem fins lucrativos. A entidade trabalha na gestão administrativamente técnica do esporte, atuando no desenvolvimento dos esportes olímpicos no Brasil.

O COB tem a responsabilidade de unificar as Confederações Nacionais dos Esportes Olímpicos, que são entidades formadas de maneira estatutária e que votam na Assembleia Eletiva. O COB organiza o desporto de alto rendimento, criando e aplicando políticas financeiras na divisão de receitas públicas, advindas de projetos sociais, de patrocínios, destinadas para as modalidades que têm destaque na possibilidade de trazerem medalhas olímpicas para o país. É a entidade máxima do esporte olímpico brasileiro e foi fundada em 08 de junho de 1914, no Rio de Janeiro. Segundo o estatuto, com a o objetivo de desenvolver e proteger, conforme a Carta Olímpica, o movimento olímpico no território brasileiro.

O processo de gestão no esporte no COB, portanto, é mais antigo, pois esta instituição veio a anteceder o Ministério do Esporte, que só foi criado 89 anos depois, no ano de 2003. Contudo, o esporte nacional foi matéria, desde a década de 30, de outros Ministérios, como o da Saúde, Educação e Cultura. Segundo o §7º da Lei nº. 9615, de 1998, as entidades nacionais de administração de desporto são responsáveis pela organização dos calendários anuais de eventos oficiais das diversas modalidades.

A Figura 6 apresenta o Mapa Estratégico do COB na gestão 2017-2020. O interessante é notar as estratégias estabelecidas, contudo, o desembolso financeiro para as federações fica sempre concentrado nos anos desses grandes eventos, no caso as olimpíadas.

Figura 6 – Mapa Estratégico do Comitê Olímpico Brasileiro

MAPA ESTRATÉGICO COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO

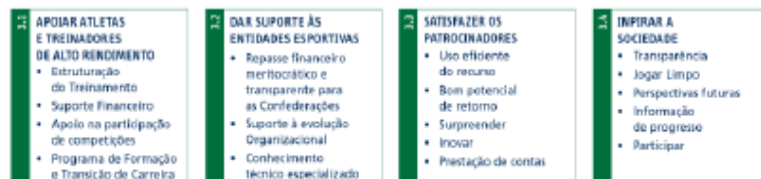


4 RESULTADO

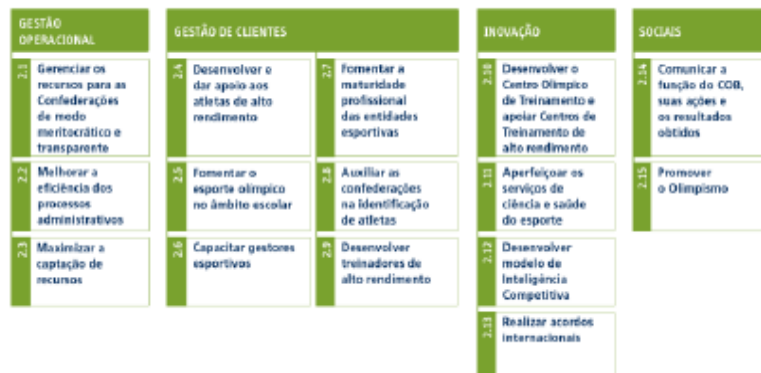
TORNAR E MANTER O BRASIL UMA POTÊNCIA OLÍMPICA



3 CLIENTES



2 PROCESSOS INTERNOS



1 PESSOAS/APRENDIZADO



A FIM DE ALCANÇAR
O NOSSO OBJETIVO

QUE PROPORCIONAM
SATISFAÇÃO AOS
CLIENTES

A EXECUTAR
OS PROCESSOS
ESTRATÉGICOS

CAPACITAREMOS
O NOSSO PESSOAL

2.5.1 As Entidades de Administração de Esportes – Confederações Nacionais segundo a Lei nº. 9.615/98 e a Constituição Federal de 1988.

Todas as partes da Lei nº. 9.615 de 1998 foram analisados para este estudo:

–Art. 16, do Sistema Nacional do Desporto, Cap. IV e §1º.

–Estatutos: Alíneas a, b, c, d, e, f, do Inciso II e Inciso I do Art.23 – da Seção IV – Do Sistema Nacional do Desporto, Cap. IV.

–§ único. Incisos I, II, III, IV, V, Art. 22 - da Seção IV - Do Sistema Nacional do Desporto, Cap. IV).

–Recursos do Art. 18 e 18 A. Prestação de contas § único, 113. Art. 24 – Da Seção IV – Do Sistema Nacional do Desporto, Cap. IV.

–Calendários e eventos§ 7º do Art. 20 – da Seção IV - do Cap. IV.

As entidades de administração do desporto (COB, Confederações, federações, ligas) pertencentes ao Sistema Nacional do Desporto são pessoas jurídicas de direito privado, com organização e funcionamento autônomo, e possuem suas competências definidas em seus estatutos, conforme estabelecido no Art.16 – Lei nº. 9.615 – redação dada pela Lei nº. 12.395 (BRASIL, 2011).

Estas entidades se quiserem ser beneficiadas com isenções fiscais e repasses de recursos públicos federais da administração direta e indireta, nos termos do inciso II do art. 217 da Constituição Federal de 1988, segundo o Art.18 da Lei nº. 9.615/98, deverão:

- I. Possuir viabilidade e autonomia financeiras.
- II. Atender aos demais requisitos estabelecidos em lei.
- III. Deverão estar em situação regular com suas obrigações fiscais e trabalhistas.
- IV. Demonstrar compatibilidade entre as ações desenvolvidas para a melhoria das respectivas modalidades desportivas e o Plano Nacional do Desporto (BRASIL, 1998).

A verificação do cumprimento das exigências contidas nos incisos de I a V do Artigo 18, da seção IV – do Capítulo IV, da Lei nº. 9615/98, cabe ao Ministério do Esporte.

A Lei nº. 12.868, de 15 de outubro de 2013, que regulamenta a exigência de ajustes à nova legislação dos estatutos das entidades que desejarem pleitear recursos públicos, veio acrescentar, com o Artigo 18 A, outras exigências para que as entidades de administração do desporto – COB; CPB; entidades nacionais de administração do desporto; entidades regionais

de administração do desporto; as ligas regionais e nacionais; as entidades de prática desportiva; a confederação Brasileira de Clubes) componentes do Sistema Nacional do Desporto – possam receber os recursos da administração pública federal direta e indireta:

I. O presidente ou dirigente máximo da organização, deverá ter o mandato máximo de até 4 anos, permitida uma única recondução;

II. Devem atender as disposições previstas nas alíneas “b” a “e” do § 2º e no § 3º do art. 12 da Lei 9.532, de 10 de dezembro de 1997, que reza:

Art. 12. Para efeito do disposto no art. 150, inciso VI, alínea “c” da Constituição, considera-se imune a instituição de educação ou de assistência social que preste os serviços para os quais houver sido instituída e os coloque à disposição da população em geral, em caráter complementar às atividades do Estado, sem fins lucrativos. (Vide artigos 1º e 2º da Mpv 2.189-49, de 2001) - (Vide Medida Provisória nº 2158-35, de 2001).

§ 2º Para o gozo da imunidade, as instituições a que se refere este artigo, estão obrigadas a atender aos seguintes requisitos:

b) aplicar integralmente seus recursos na manutenção e desenvolvimento dos seus objetivos sociais;

c) manter escrituração completa de suas receitas e despesas em livros revestidos das formalidades que assegurem a respectiva exatidão;

d) conservar em boa ordem, pelo prazo de cinco anos, contado da data da emissão, os documentos que comprovem a origem de suas receitas e a efetivação de suas despesas, bem assim a realização de quaisquer outros atos ou operações que venham a modificar sua situação patrimonial;

e) apresentar, anualmente, Declaração de Rendimentos, em conformidade com o disposto em ato da Secretaria da Receita Federal;

§ 3º Considera-se entidade sem fins lucrativos a que não apresente superávit em suas contas ou, caso o apresente em determinado exercício, destine referido resultado, integralmente, à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais. (Redação dada pela Lei nº 9.718, de 1998)

III. Destinem integralmente os resultados financeiros à manutenção e ao desenvolvimento dos seus objetivos sociais;

IV. Sejam transparentes na gestão, inclusive quanto aos dados econômicos e financeiros, contratos, patrocinadores, direitos de imagem, propriedade intelectual e quaisquer outros aspectos da gestão;

V. Garantam a representação da categoria dos atletas das respectivas modalidades no âmbito dos órgãos e conselhos técnicos incumbidos da aprovação de regulamentos das competições;

VI. Assegurem a existência e a autonomia do conselho fiscal;

VII. Que as entidades de administração estabeleçam em seus estatutos:

a. Princípios definidores da gestão democrática;

b. Instrumentos de controle social;

c. Transparência da gestão da movimentação de recursos;

d. Fiscalização interna;

e. Alternância no exercício dos cargos de direção;

f. Aprovação das prestações de contas por conselho de direção, precedida por parecer do conselho fiscal;

g. Participação de atletas nos colegiados de direção e na eleição para os cargos da entidade.

VIII. As entidades sem fins lucrativos, componentes do Sistema Nacional de Desporto devem garantir a todos os associados acesso irrestrito aos documentos e informações relativos à prestação de contas, bem como aqueles relacionados à gestão da respectiva entidade de administração do desporto, os quais deverão ser publicados na íntegra no sítio eletrónico da organização (BRASIL, 1998).

Caberá ao Ministério do Esporte a verificação do cumprimento das exigências contidas nos incisos I a VIII.

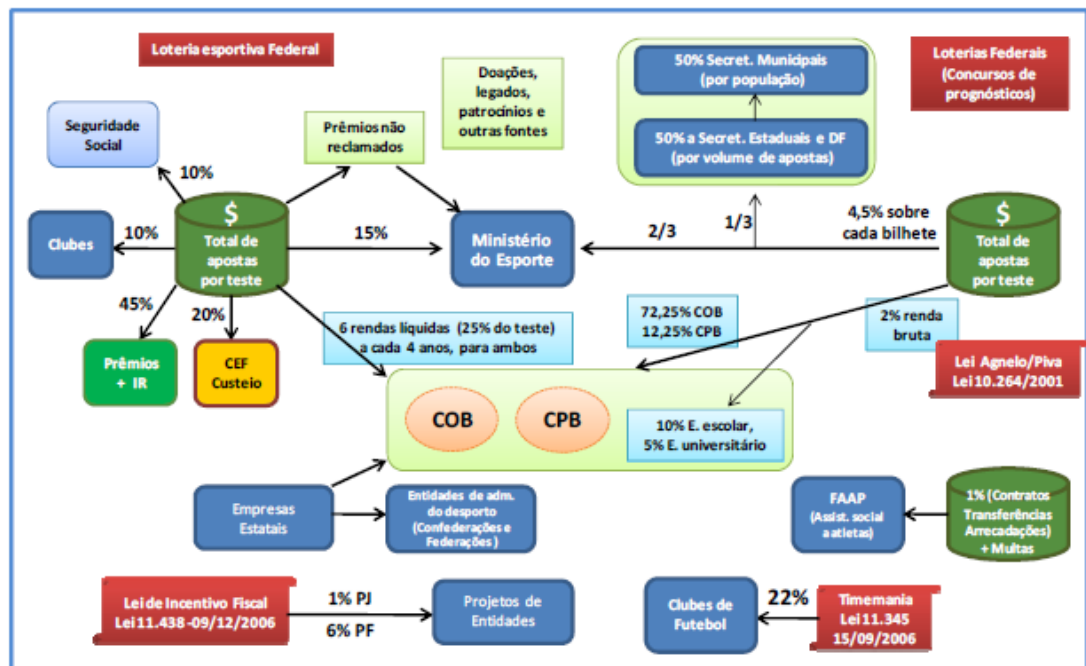
A Lei nº. 9.615/98 reforça como o poder público caracteriza as entidades de administração do esporte e a função dos dirigentes. Para o Estado, segundo o Art. 82 da Lei nº. 9.615/98, os dirigentes, unidades ou órgãos de entidades de administração do desporto, inscritas ou não no registro de comércio, não exercem função delegada pelo Poder público, nem são consideradas autoridades públicas.

Segundo o Art. 23 da Lei nº. 9.615/98, os estatutos das entidades de administração do desporto, elaborados de conformidade com a referida Lei, deverão obrigatoriamente regulamentar, no mínimo:

- I. Instituição do Tribunal de Justiça Desportiva, nos termos da Lei.
 - II. A inelegibilidade de seus dirigentes para o desempenho de cargos e funções eletivas ou de livre nomeação de:
 - a. De por crime doloso em sentença definitiva;
 - b. Inadimplentes na prestação de contas de recursos públicos em decisão administrativa definitiva;
 - c. Inadimplentes na prestação de contas da própria entidade;
 - d. Afastados de cargos eletivos ou de confiança de entidade desportiva ou em virtude de gestão patrimonial ou financeira irregular ou temerária;
 - e. Inadimplentes das contribuições previdenciárias e trabalhistas;
 - f. Falidos.
- É previsto por lei o afastamento dos dirigentes caso incorram em qualquer uma das faltas previstas;
- Parágrafo único: Independentemente de previsão estatutária é obrigatório o afastamento preventivo e imediato dos dirigentes, eleitos ou nomeados, caso incorram em qualquer das hipóteses do inciso (BRASIL, 1998).

Com base no exposto, a Figura 7 apresenta as atuais fontes de recursos para o esporte, todo o fluxo pelo qual é transposto e as porcentagens destinadas às entidades com base na Lei Ângelo Piva.

Figura 7 – Fontes de Recursos para o Esporte



Fonte: Bueno (2008, p.238)

O capítulo que segue tem foco na metodologia utilizada para a composição prática da pesquisa com base neste referencial teórico apresentado.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia utilizada para a elaboração desta dissertação foi a História Oral (HO), por meio de entrevistas *in loco* com pessoas envolvidas no esporte, dirigentes, ex-dirigentes, atletas, ex-atletas, treinadores e ex-treinadores, técnicos e ex-técnicos, cuja principal característica foi o fornecimento de informações para um melhor entendimento e explicação do tema deste estudo. Dos documentos pesquisados buscou-se extrair todos os dados para a análise, organizando-os e interpretando-os segundo os objetivos da investigação proposta.

A história oral pode ser entendida como uma metodologia capaz de contribuir para a atividade de análise das memórias, por intermédio das entrevistas realizadas com pessoas de um determinado grupo, envolvido com temas de interesse para a pesquisa em desenvolvimento pelo profissional em história.

Geralmente, os trabalhos com história oral promovem um novo olhar para determinado estudo, possibilitando dar nova ênfase a fatos já estudados.

Assim, a História Oral reconhece que os resultados da pesquisa estão diretamente ligados aos fundamentos teórico-filosóficos do pesquisador, que valoriza uma descrição detalhada dos fatos pesquisados e analisa em detalhes cada etapa da pesquisa.

Garrido (1993) destaca que:

Um dos aspectos mais interessantes do uso de fontes orais é que não apenas se chega a um conhecimento dos fatos, mas também à forma como o grupo os vivenciou e percebeu. É de importância capital resgatar a subjetividade, mas é um grave erro passar a confundi-la com fatos objetivos. Esta aproximação crítica ao testemunho oral consegue-se mediante dois procedimentos de caráter interativo: um, com a documentação escrita existente, e outro, com o resto do corpus de documento orais (GARRIDO, 1993, p.40).

Daí a importância de se estabelecer uma relação dialética entre os diversos tipos de fontes.

De acordo com Meihy e Ribeiro (2011, p. 30), a história oral ganha sentido quando deixa de ser documento equiparável aos preexistentes, escritos. Por ser fundamento de “outra visão é que a história oral merece destaque”.

Segundo Amado e Ferreira (2006), os que defendem o status de disciplina argumentam que:

A história oral inaugurou técnicas específicas de pesquisa, procedimentos metodológicos singulares e um conjunto próprio de conceitos. Este conjunto, por sua

vez, norteia as duas outras instâncias, conferindo-lhes significado e emprestando unidade ao novo campo do conhecimento (AMADO; FERREIRA, 2006, p.xviii).

As autoras supracitadas reconhecem na história oral uma área de estudos com objeto próprio e capacidade de gerar no seu interior soluções teóricas para as questões surgidas na prática. Colocando-se entre os pesquisadores que defendem que a história oral é uma metodologia, as autoras argumentam que:

A história oral, como todas as metodologias, apenas estabelece e ordena procedimentos de trabalho [...] funcionando como ponte entre a teoria e a prática. Esse é o terreno da história oral — o que, a nosso ver, não permite classificá-la unicamente como prática. Mas, na área teórica, a história oral é capaz apenas de suscitar, jamais de solucionar, questões; formula as perguntas, porém não pode oferecer as respostas (AMADO; FERREIRA, 2006, p.xv-xvi).

Na concepção de Camargo (1994, p.2-3), a originalidade da História Oral está no fato de que esta “por sua maior amplitude, busca responder as indagações mais amplas do conjunto de pesquisadores e da comunidade em geral”. Para a autora, há uma mudança qualitativa, pois se rompe o antigo individualismo, e a informação é socializada.

Sendo uma metodologia, a história oral contribui para o desenvolvimento de uma série de técnicas e procedimentos metodológicos que auxiliam a produção do conhecimento em história. Por intermédio desta metodologia o historiador produz fontes para utilizar em sua pesquisa, devendo, porém, buscar soluções e explicações para os problemas teóricos onde as respostas sempre estiveram: na Teoria da História, ou mesmo nas ciências afins, que contribuem para elucidar as dúvidas das relações entre história e memória e outros problemas de ordem teórica.

Lozano (1996) discute os estilos dos que praticam a história oral como uma metodologia no que ele chama de faceta metódica, onde os praticantes adotam uma postura abstrata e com interesses voltados para a conceitualização e reflexão teórica. Interessam-se pelas reflexões sobre o método de pesquisa adotado e não só em executar a técnica. O autor identifica o estilo reducionista e o estilo do analista completo.

Os pesquisadores vinculados ao estilo reducionista não valorizam totalmente a evidência oral em si mesma, mas somente como apêndice agregado ou complemento, para a comprovação factual ou ilustração testemunhal, de uma série de postulados de caráter teórico estabelecidos de antemão. A informação oral é somente uma ilustração dramatizada dos argumentos teóricos e das categorias abstratas (LOZANO, 1996, p.22).

Lozano (1996) ainda chama a atenção para este fato ao criticar a prática empirista dos que entendem a história oral como uma técnica:

O historiador oral é algo mais que um gravador que registra os indivíduos ‘sem voz’, pois procura fazer com que o depoimento não desloque nem substitua a pesquisa e a consequente análise histórica; que seu papel como pesquisador não se limite ao de um entrevistador eficiente, e que seu esforço e sua capacidade de síntese e análise não sejam arquivados e substituídos pelas fitas de gravação (sonoras e visuais) (LOZANO, 1996, p.15).

Quanto ao instrumento da entrevista para a coleta de dados, Marconi e Lakatos (2002, p.196) afirmam que nela, a relação que se cria é “de interação, havendo uma atmosfera de influência recíproca entre quem pergunta e quem responde”.

As entrevistas, neste caso, segundo Alberti (2004, p.77) “têm caráter histórico e documental com atores e/ou testemunhas de acontecimentos, conjunturas, movimentos, instituições e modos de vida da história contemporânea”.

Para Alberti (2004) como fonte histórica, as entrevistas são pistas pelas quais se pode conhecer o passado, um passado que existiu independentemente destas pistas.

Cabe ressaltar que a pesquisa também teve como base o comparativo com outras nações que adotam os princípios de Governança Corporativa na gestão de esportes, uma vez que é possível constatar que a governança corporativa nesses países busca incentivar as boas práticas de transparência e gestão, por meio de diversas estratégias de curto e longo prazo.

Segundo Lodi (2000, p.13), “Governança Corporativa é o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa, lideradas pelo Conselho de Administração”.

Andrade e Rossetti (2006, p.25) sintetizam o conceito de governança corporativa como “um conjunto de mecanismos de gestão das empresas”.

Tal organização refere-se à prestação de informações que facilitam o acompanhamento e a fiscalização dos atos da administração desportiva e a adoção de regras que melhor equilibrar os direitos de todos os envolvidos, os chamados *stakeholders*.

Vale lembrar que, segundo a teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984), os *stakeholders* não se limitam aos administradores ou acionistas, no caso dos esportes, os cartolas e os atletas. Neste estudo são considerados como *stakeholders* os Cartolas, os Patrocinadores, os Atletas e especialmente a Sociedade que, via de regra, se beneficia das estruturas legadas dos clubes e centros de treinamentos.

3.1 Roteiro Semiestruturado da Entrevista

Este tópico apresenta o roteiro semiestruturado da entrevista, que visa investigar a realidade atual do esporte brasileiro junto a profissionais envolvidos no esporte como dirigentes, ex-dirigentes, técnicos, ex-técnicos, atletas, ex-atletas e demais profissionais da área do esporte. O roteiro intenciona obter informações para um melhor entendimento e conceituação do tema deste estudo, observando as influências das leis esportivas nacionais na governança corporativa das confederações e federações.

Roteiro Semiestruturado da Entrevista

Dissertação de Mestrado “A Estrutura da Governança com Influência dos *Stakeholders* no Esporte Brasileiro”

Autor: Walter Budacs Junior

Orientador Prof. Dr. Orlando Roque da Silva

Este roteiro tem por finalidade o levantamento de dados e informações, por meio de entrevista com atletas, dirigentes e técnicos a respeito do esporte no Brasil em diversas modalidades esportivas, exceto o futebol, haja vista já se ter conhecimento da ausência, em grande parte, dos 4 pilares da governança corporativa (equidade, transparência, responsabilidade social e responsabilidade corporativa).

1. Entrevistado:
2. Breve Currículo:
3. Idade:
4. Modalidade / Função:
5. Quanto tempo no esporte:
6. Vive do esporte?
7. Qual sua outra atividade?
8. Como você observa hoje o esporte no Brasil?
9. Quais as dificuldades que você já encontrou no esporte?

10. Qual poderia ser a participação do governo no incentivo ao esporte?
11. Poderia ser tratado com uma Questão de Estado?
12. E o fato de algumas empresas privadas estarem fazendo esse papel de “patrocinar”, como você analisa essa situação?
13. De que forma o esporte pode ser uma ferramenta de transformação social?
14. Temos potencial para sermos um dia uma potência esportiva?
15. O que precisamos para sermos uma “potência esportiva”?
16. Como você analisa a governança no esporte?
17. Há longevidade de alguns cartolas por estarem há tanto tempo à frente das confederações? Como você analisa tal situação?
18. Porque é tão difícil o governo enxergar que é através do esporte que podemos formar melhores cidadãos?
19. De que forma o esporte pode ser uma ferramenta de transformação social?
20. Há perspectivas para o futuro?

O plano de trabalho para a realização das entrevistas com roteiro semiestruturado exigiu que se refletisse sobre os objetivos da pesquisa para a formulação das perguntas norteadoras:

I. Objetivo Geral:

Este estudo tem como objetivo geral, propor um conjunto de premissas que permita construir um modelo de organização esportiva que contemple os princípios da governança de maneira eficaz para as federações e confederações.

O estudo investigou a realidade atual do esporte brasileiro, com base nas entrevistas de técnicos, ex-técnicos, atletas, ex-atletas e profissionais da área do esporte, visando observar as influências das leis esportivas nacionais na governança corporativa das confederações e federações. Investigar que o problema em relação ao esporte no país não se deve aos recursos financeiros aplicados pelo governo através da Lei nº 10.264/01, conhecida como a Lei Ângelo Piva, e sim a forma que esses recursos estão sendo repassados aos atletas pelas confederações e federações.

O tema do trabalho foi apresentado a todos os entrevistados, juntamente com os quatro princípios da governança corporativa, segundo o IBGC (2009) antes do início da

entrevista e uma cópia das perguntas foi colocada à disposição, para a familiarização com os conceitos e expressão de suas impressões. Muitos dos gestores e entrevistados não conheciam algumas das expressões.

I. *Fairness* – justiça, igualdade no tratamento junto aos acionistas. Tem como característica o tratamento justo e imparcial de todos os sócios e as demais partes interessadas, os *stakeholders* como colaboradores, clientes, fornecedores e até mesmo os credores. Atitudes ou políticas de ordem discriminatórias, em qualquer âmbito, são totalmente inadmissíveis.

II. *Disclousure* – reflete a transparência das informações que afetam diretamente os negócios envolvendo os eventuais riscos e oportunidades: As organizações têm mais do que a obrigação de pontuar, informar e advertir quando necessário. A administração deve ter a rotina de informar e alertar os seus *stakeholders* e a responsabilidade de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas solicitadas por disposições de leis ou regulamentos. A correta transparência resulta em um ambiente de confiança, tanto interno quanto nas relações da empresa com terceiros. A transparência não deve se resumir somente ao desempenho por resultados financeiros, deve, igualmente, enfatizar os demais fatores (inclusive intangíveis) que conduzem a ação gerencial e que orientam a criação de valor.

III. *Accountability* – origina se da prestação responsável de contas embasadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Os responsáveis da governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo de forma integral as consequências de seus possíveis atos e omissões.

IV. *Compliance* – trata se da conformidade no cumprimento das normas reguladoras, que constam nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

V. Responsabilidade Corporativa, Sustentabilidade e Ética – Os agentes de governança devem cuidar da sustentabilidade nas organizações, tendo como objetivo sua prolongação, anexando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, atentando a todas as relações com a comunidade em que a sociedade atua. Conselheiros e executivos devem guardar pela longevidade das organizações (visão de longo prazo e sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e suas respectivas operações.

3.2 Sujeitos da Pesquisa

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com atletas profissionais (elite), ex-atletas, ex-dirigentes, técnicos, ex-técnico de seleção, coach esportivo, professores de Educação Física e empresário. Foram convidadas onze pessoas. Todas foram contatadas por e-mail e depois por telefone. Alguns pediram que as perguntas fossem enviadas com antecedência, outros não.

Foram 11 entrevistas realizadas no período de 05.01.2018 a 15.02.2018, sendo descritos os entrevistados com um breve currículo:

a) 1º Entrevistado: Lourival Soares Feitosa – 65 anos – Técnico de Voleibol Masculino Universitário da Universidade Paulista (UNIP) em parceria com a Prefeitura Municipal de Osasco. Entrevista realizada em 05.01.18.

b) 2º Entrevistado: Conceição Maria de Oliveira – 42 anos – Atleta Profissional há 17 anos – Atletismo – Corredora. Entrevista realizada em 06.01.18.

c) 3º Entrevistado: Edneia Kitabayashi – 29 anos – Judoca profissional – 21 anos no esporte. Entrevista realizada em 11.01.18.

d) 4º Entrevistado: Rogério Ramos dos Santos – 39 anos - Empresário / Atleta e Técnico de Atletismo – no esporte há 13 anos. Entrevista realizada em 12.01.18.

e) 5º Entrevistado: Alberto Rigolo – 67 anos – Ex-técnico da Seleção adulta de Handebol do Brasil. Entrevista realizada em 13.01.18.

f) 6º Entrevistado: Vagner da Silva Norinha – 33 anos – Atleta profissional de elite – 05 anos – Atletismo Maratonista. Entrevista realizada em 17.01.18.

g) 7º Entrevistado: Daniel Robert Soares “Cubano” – 51 anos – Ex-atleta da seleção adulta de Cuba Handebol – Técnico no Centro Olímpico do Ibirapuera e da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP) . Entrevista realizada em 18.01.18.

h) 8º Entrevistado: Maria Auxiliadora Francisca Venâncio – 60 anos – Ex-atleta atleta de elite no atletismo com especialidade em longas distâncias (ultramaratonista) –

funcionária aposentada do setor público e proprietária da Assessoria União dos Atletas de Taboão da Serra desde 2013. Entrevista realizada em 01.02.18.

i) 9º Entrevistado: Maria das Graças Silva Moraes – 50 anos – Ex-atleta de elite no atletismo (corrida) – 27 anos como profissional. Entrevista realizada em 05.02.18.

j) 10º Entrevistado: Wanderlei de Oliveira – 65 anos – Ex-atleta de elite 400 metros – trabalha atualmente como coach da Nike – empresário, comentarista da Band e ESPN, professor de educação física – um dos fundadores da Corpore (corredores paulistas reunidos) – fundador do Pão de Açúcar Club em 1992 – ex-diretor de esportes do Pão de Açúcar – ex-treinador da família Diniz. Entrevista realizada em 12.02.18.

k) 11º Entrevistado: Marcio Hiro Hamasuma – 41 anos – Ex-atleta, assistente técnico e técnico de beisebol – atualmente é gestor de marketing do Colégio / Faculdades Anglo – Leonardo da Vinci. Entrevista realizada em 15.02.18.

O capítulo que segue apresenta os resultados e a análise intracasos.

4 ANÁLISE INTRACASOS

Primeiramente foi observado que parte dos entrevistados reconhecem a palavra governança, mas, para alguns, parece ser algo novo no contexto esportivo, o qual ainda pode estar em construção. Verificou-se a utilização da palavra gestão nas respostas obtidas no contexto de que gestão é lançar mão de diversas funções e conhecimentos necessários para, através de pessoas, serem atingidos os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz (DIAS, 2002).

Os entrevistados abordaram assuntos tanto de ordem pessoal como, também, suas opiniões sobre temas que cercam o desporto, dentre eles podem ser destacados: - se vivem exclusivamente do esporte; - se possuem outra atividade; - o que pensam sobre o esporte no Brasil; - dificuldades por eles já encontradas; - as relações com os diversos *stakeholders*; - se o esporte pode ser tratado como uma questão de Estado; - como pode ser avaliada a interferência de empresas privadas no patrocínio esportivo; - questões de ordem social no esporte; - a governança; - longevidade de alguns atletas à frente das confederações; e por fim, as perspectivas para o futuro do esporte nacional. Também foram questionadas: a falta de comunicação e a falta de transparência nas políticas adotadas pelos dirigentes.

A princípio pode-se afirmar, que a entrevista como ferramenta, serviu neste estudo para o levantamento das deficiências da gestão. Os princípios da governança mais citados foram: a falta de transparência e a prestação de contas. A equidade e a transparência foram os princípios mais polêmicos.

As entrevistas foram direcionadas a algumas modalidades em específico:

- (a) vôlei – 01;
- (c) judô – 01;
- (e – g) handebol – 02;
- (k) beisebol – 01;
- (b – d – f – h – i – j) atletismo – 06.

Dos entrevistados apenas (b) e (f) possuem de 10 a 15 anos no esporte, todos os demais estão envolvidos no desporto há mais de 20 anos. Outro ponto interessante abordado foi a dependência econômica do esporte, ou seja, apenas (b) e (f) vivem exclusivamente de suas práticas esportivas como atletas, os demais possuem atividades paralelas como coach, técnicos e alguns consultoria na área.

Na observância do esporte no Brasil é interessante como a falta de investimento, apoio político, falta de incentivo foram preponderantes nas respostas, gerando até, em alguns momentos, um tom de “revolta” por parte dos entrevistados. No tocante às dificuldades encontradas pelos entrevistados foi quase que uma questão unânime mencionar a falta de patrocínio e espaços de treinamentos. O entrevistado (e) relatou que o problema não é o dinheiro em determinadas épocas e o entrevistado (k) mencionou que o grande problema em sua modalidade é a falta de visibilidade do seu esporte.

A pergunta referente à participação do governo no esporte gerou em vários entrevistados momentos de reflexão e autocrítica: (c – g – k) discorreram a falar que é a base a grande transformação que o governo pode oferecer à sua população; (a) mencionou questões relacionadas a impostos, enquanto (b – f) observaram o incômodo com a pergunta e disseram que o dinheiro até chega às federações, mas que o grande problema é o repasse aos atletas; (h) lembrou da periferia e o trabalho que pode ser efetuado junto a essa população mais carente; (j) reforçou a questão de um melhor preparo do profissional para se ter pessoas qualificadas. Em se tratando do esporte como uma questão de estado (b – c – g) afirmaram que as parcerias público privadas (PPP) são muito bem vindas; (f) em uma melhor organização, enquanto (h) em um melhor gerenciamento. Incentivos fiscais e unificação dos governos federais, estaduais e municipais também foram relatados respectivamente por (k) e (d) os demais entrevistados, de certa forma, equacionaram suas respostas em fusão com outras perguntas.

De forma unânime todos os entrevistados mencionaram que o esporte continua sendo uma ferramenta de transformação social e que, além do mais, visualizam o Brasil como uma grande potência esportiva, um celeiro de atletas. Na questão de empresas fazerem o papel do Estado apenas (j) mencionou que tais empresas poderiam incentivar mais o desporto.

Quando se trata do tema governança ficou evidenciada a falta de clareza por alguns entrevistados, haja vista o assunto ser tratado de forma restrita no meio; tal percepção do entrevistado fez com que um projeto maior possa ser criado mediante a constatação desse fato, “uma cartilha de governança para atletas” orientando a todos sobre os 04 princípios básicos – transparência – responsabilidade social – equidade – relação socioambiental, cujo material terá a finalidade de apresentar seus direitos e deveres, além de uma melhor conscientização da responsabilidade como cidadão, no que tange à ética e à cidadania.

Muitas descobertas acabam se retratando através desse tipo de metodologia “história de vida”, pois, quando perguntado a respeito de os “cartolas” estarem há tanto tempo à frente das confederações, ocorreram minutos de silêncio que foram respeitados, bem como suspiros

e olhares indignação voltados ao entrevistador; apesar de tais expressões apenas (k – j – i – d – b) são favoráveis a ter ex-atletas no comando das entidades, enquanto (h – g – c – a) disseram que, de certa maneira, não é bom, pois pode criar vínculos e (e) apontou ser interessante haver um rodízio entre cartolas e ex-atletas para o bem das entidades.

Ao finalizar as entrevistas não poderia deixar de mencionar a pergunta referente às perspectivas de cada entrevistado acerca do futuro do esporte no Brasil. De modo surpreendente (d – f – g – j) respectivamente mencionaram que “iremos passar vergonha”, “triste”, “nada promissor”, “mudança radical”, enquanto (a – b – c – e – k) disseram estar esperançosos pelo menos em sua modalidade; (e) mencionou que tudo vai depender do país e de se ter pessoas corretas no comando. Identificar as dificuldades das entidades do desporto e dos atletas nos procedimentos da aplicação da teoria sobre a governança na gestão foi também um dos objetivos deste estudo.

As respostas, os sentimentos destas pessoas ecoam no espaço para quem quiser ouvi-las e ajuda-las, tão grande é a necessidade de vencer os obstáculos. O brilho nos olhos, são luzes que procuram buscar o conhecimento e o entendimento da mais pura realidade que assola o desporto nacional. A função do pesquisador é, através da escuta ativa, ouvir, interpretar sob a luz do bom senso, os desejos, os anseios, as preocupações e traduzi-las, buscando soluções ou formas que possam colaborar no processo. Ao invés de fazer uma simples relação de dificuldades, foram transcritas as opiniões destes colaboradores.

Nesse contexto, esta pesquisa procurou trazer uma melhor compreensão, com base nas respostas relatadas através do questionário aplicado aos entrevistados, porém, o referencial teórico preparado para dar subsídios a este trabalho foi embasado na mesma visão que os autores Durisin e Puzone (2009) e também Lodi (2000), os quais mencionam que a Governança é tema Central das organizações. Tais colocações hão de ser concomitantes com o mesmo formato desenvolvido ao longo do texto, pois, por meio do bom entendimento do conceito de Governança Corporativa e seus respectivos pilares, a visão se torna mais crítica. É nesse ponto que Campestrini, Barros e Hass (2015) enaltecem ainda mais a necessidade de, não somente, centralizar o assunto na Governança, mas, expandi-las a leis que possam dar diretrizes operacionais, financeiras e intelectuais aos mandatários das entidades esportivas.

Contudo, a pesquisa foi realizada com base em leis e, dentre elas, a Lei Pelé e a Lei Ângelo Piva. Foi interessante observar que vários autores como, por exemplo, Ribeiro (2012) que centraliza a estrutura hierárquica já existente no Comitê Olímpico Brasileiro (COB) também para as entidades, o que, particularmente, não se adequa à realidade existente na

maioria das confederações. As leis necessitam de uma revisão mais profunda, um complemento para sua aplicação, motivo este que “cartilhas” e “pactos” acabam sendo criados com o intuito de amenizar as lacunas existentes.

Algo que precisa ser valorizado e reconhecido por parte de vários autores como Hoye et al. (2007) é que independente de a entidade ser com ou sem fins lucrativos o modelo de governança deve ser o mesmo. Em se tratando de associações sem fins lucrativos, Ribeiro (2012) destaca que muitos trabalham sem remuneração e em condições precárias, no tocante às instalações e, nesse ponto, a pesquisa trouxe, por meio das entrevistas, uma realidade bem diferente, os presidentes recebem sim, na maioria das vezes, alguma remuneração e fica muito a critério de seus mandatários estarem empregando ou não esse recurso em melhorias, é o caso que ocorre no beisebol conforme relatado na entrevista de número 11, cujo presidente está há 30 anos à frente da entidade.

É inevitável a participação de forma bem acentuada dos *stakeholders* junto às confederações e federações do desporto nacional. Tricker (2012) e Andrade e Rosseti (2006) definem bem esse conceito e corroboram com Coccarelli (2016) sobre a questão da transparência, uma vez que a pesquisa trouxe essa indiscutível necessidade permitente de haver uma profissionalização no esporte e tal pilar da governança só será possível pelo entendimento de todos os envolvidos no assunto proposto.

Para reforçar esse conceito de transparência é interessante mencionar o Novo Basquete Brasileiro (NBB) que vem se destacando nessa conjuntura de transparência e prestação de contas, desde a posse do atual presidente da Confederação Brasileira de Basquetebol (CBB), Guy Peixoto que é ex-jogador de basquete. Este menciona que as contas vêm sendo pagas, os empréstimos honrados e os patrocinadores manifestando seus interesses em vincular sua marca à modalidade; além disso, o Brasil –que foi suspenso de participações em competições internacionais pela Federação Internacional de Basquetebol (FIBA) –hoje já voltou a competir e o melhor, com credibilidade e respeito graças a ações extremamente profissionais voltadas à governança.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na finalização deste trabalho foi possível compreender que as leis que institucionalizaram o desporto, fizeram com que as confederações e federações, forçadamente se adaptassem ao novo formato criado pelo Estado. As leis foram autoritárias, igualando os procedimentos para todas as organizações esportivas, para que tivessem todas as mesmas características legais, contábeis e de gestão. A gestão era controlada pelo Conselho Nacional de Desporto (CND) e pelo Conselho Regional do Desporto (CRD).

Os dirigentes do CND eram escolhidos diretamente pelo Presidente da República. O Estado autoritário utilizou o desporto como uma forma de controle sobre as pessoas. As federações e confederações foram consideradas pelo Governo de Getúlio Vargas como aquelas instituições que seriam o órgão executor dos planos determinados para o desporto, desta forma, sem autonomia, para pensar e decidir sobre regras, estatutos, eventos, sem a intervenção do Estado. Elas permaneceram sob o controle único do Estado até meados de 1980. O Decreto-Lei nº 3.199/41 foi criado para tratar principalmente do futebol, esporte que sem dúvida alguma, ainda é tido como “paixão nacional” e que alcançou, ao longo dos anos, níveis de profissionalização, o que o distancia do esporte amador.

A partir de 2015, um processo muito semelhante aconteceu com o desporto amador no Brasil. A Lei nº 9.615/98 foi criada para regulamentar o esporte nacional, com a finalidade de legislar para o futebol. Consequentemente, o esporte olímpico foi colocado de lado reforçando que é a mesma lei que comanda o esporte profissional e o amador.

Existem semelhanças entre a aplicação destas leis, cada qual ao seu devido tempo, que foram apresentadas durante este estudo. Uma das mudanças foi apresentada com a Constituição Brasileira de 1988, a qual menciona que o esporte foi introduzido como direito do Estado e dos cidadãos. Evidencia-se que o Estado não conseguiu assumir a inteira responsabilidade de seus programas em todo o território nacional e nem elaborar políticas eficientes para assegurar as práticas desportivas no âmbito educacional e no desporto de participação.

Analisando o contexto histórico, há um hiato do esporte da escola, o esporte de participação, praticado pelo cidadão nas horas de lazer, no equipamento exposto ao público e o esporte focado ao alto rendimento. Não existe uma relação entre as práticas esportivas na escola, no clube e nos momentos de lazer do cidadão.

A semelhança entre os períodos de 1940/1980 e 1988/2015, portanto, é que o desporto, sob todos os aspectos, que já era comedido por lei, pelo Estado, continuou sendo, por meio do Art. 217 da Constituição Brasileira de 1988 e da Lei nº 9.615/98 que surgiu para regulamentar este artigo. Referente ao desporto de rendimento a independência foi dada, por lei, às associações privadas, sem fins lucrativos para que fossem constituídas com a finalidade de representar, organizar, gerenciar, administrar as modalidades olímpicas na proporção nacional e estadual. Entretanto, as organizações de administração do desporto nacional, consideradas como entidades do Terceiro Setor, desde que foram institucionalizadas, dependiam e dependem exclusivamente dos recursos federais.

A diferença a partir de 2015 é que as organizações esportivas passaram a ter mais autonomia para buscar parcerias no setor privado, nada impedindo de buscar uma nova relação econômica com as empresas e com o formato de empresa. Esta é uma possibilidade para as organizações esportivas efetivamente serem autossuficientes e responsáveis pela própria governança, uma vez que hoje estão reféns das regras que o Estado determina, para aplicação do dinheiro e para a prestação de contas.

Todavia, hoje no setor privado, quem quiser investir no esporte, pode fazê-lo por meio da Lei do Incentivo aos Esportes, “investindo”, ou melhor, escolhendo, onde o Estado pode investir estes recursos, se neste ou naquele projeto, no esporte X ou Y. A parte fixada pelo Governo Federal, para o investimento é de 1% do Imposto que deve ser repassado ao Estado, que se transforma em doação para as organizações esportivas que têm projetos, porém, reforça-se que os mesmos projetos precisam ser aprovados pelo Estado, antes de qualquer captação financeira. O Estado permanece sendo o órgão regulador do Desporto e dos investimentos que nele podem ser realizados pela Lei do Incentivo ao Esporte, Lei nº 11.438/06. Contudo, os recursos aplicados no Desporto, de uma forma ou outra são públicos. A outra possibilidade é que as empresas possam investir sem intermediários nos atletas e nas entidades esportivas, semelhante a um plano de negócios.

As políticas desportivas têm arquitetado alternativas para que as confederações se fixem além de apenas instituições de administração do esporte, associações de prática. Elas envolvem-se diretamente nos clubes de interesse, sendo que algumas até esquecem que as federações estão nesse âmbito. Isto é o que tem ocorrido com a Confederação Brasileira de Ginástica, com a Confederação Brasileira de Voleibol, e outras que inauguram espaços para o desenvolvimento do exercício das modalidades, quase sempre constituídas onde o mandatário está. Sempre com o discurso de que não existem recursos de ordem financeira para compor as

necessidades existentes de uma delegação, são criados centros de treinamento, separados os atletas dos seus clubes formadores, para os quais, na maioria das vezes, nunca mais retornarão, mesmo após a finalização do Ciclo Olímpico.

As federações esportivas, sem recursos e muitas sem prestígio, estão fazendo o que podem para demonstrarem o seu trabalho. Sem elas as questões documentais do esporte brasileiro não existem. Toda a papelada dos clubes, atletas e técnicos filiados é organizada por ela. Caso não houvesse esse trabalho, os clubes estariam rendidos diretamente às confederações, o que torna tudo impraticável. Sem os campeonatos, torneios, festivais, as modalidades não são estimuladas. Não há como encontrar os atletas e reconhecer o trabalho das entidades de prática.

Quase sempre alguns privilégios são distribuídos àqueles que são os parceiros da gestão das confederações. Os princípios da governança, como a equidade e a transparência são questionados pela maioria dos entrevistados. A ausência do não estabelecimento de critérios para a gestão financeira, a gestão de pessoas, a gestão esportiva tem causado muitos problemas entre o gestor e os *stakeholders*. As escolhas insistem em cair sempre sobre os colaboradores da gestão e a falta de transparência nos atos do gestor criam polêmicas e desordem nas entidades. Várias vezes há a necessidade de manifestação do COB e do Ministério do Esporte para que a ordem seja ressurgida nestas organizações. A falta de transparência e a prestação de contas na aplicação dos recursos também é outro motivo que tem causado desavenças no interior destas organizações.

Os indivíduos quando se tornam presidentes esquecem que estão nesta posição de líder e que deve servir e não ser servido. Nas confederações há reuniões políticas, entretanto, não existe o tão importante canal de ouvidoria. Quando eleito o mandatário deve ter a incumbência de prestar contas. Há obstáculos para se defender as propostas para o desenvolvimento do esporte, são muitas as dificuldades para a discussão e a compressão das leis; a sua finalidade e as dificuldades encontradas pelos gestores nas organizações esportivas quanto ao modo de fazer no que refere a questões operacionais existem, e as dúvidas de seus filiados não encontram lugar e nem hora para serem resolvidas. A pressa e a urgência dão o caminho na evolução do gestor e da associação que ele preside.

Uma das propostas deste estudo foi investigar se as leis do desporto nacional promovem influências na governança das organizações de administração do esporte nacional. Não há dúvidas, as leis influenciaram e influenciam na governança de todas as organizações esportivas olímpicas que dependeram e dependem dos recursos federais. Contudo, quanto ao

conhecimento sobre o que é governança, os seus princípios e práticas, este estudo foi limitado às várias modalidades esportivas que tiveram seus atletas entrevistados. As respostas obtidas sobre a governança e a aplicação de seus princípios e controle foram um tanto decepcionantes, uma vez que o assunto é muito distante da ponta, representada pelos atletas. Pode-se argumentar este estudo e observar assim como analisar outras entidades esportivas, outros esportes além dos quais foram estudados neste trabalho.

Com o material deste estudo pretende-se seguir adiante nas suas análises e buscar um maior referencial para estudar a governança nestas e em outras organizações e também elaborar uma cartilha de orientação sobre o tema governança exclusivamente para os atletas, pois, o que se observou foi um completo desconhecimento sobre o assunto na sua quase totalidade.

A maior contribuição desta pesquisa foi relatar algumas organizações esportivas, no tempo, examinando o interior das leis e aplicar um conceito tão importante para o mundo corporativo e moderno, como é a governança. Introduzi-la nas organizações esportivas, não como uma inovação, mas, sim como uma ferramenta extremamente necessária para serem desenvolvidas as práticas legais tão pertinentes à gestão. Detectar os problemas, corrigir os comportamentos, melhorando as relações e dando transparência aos atos, atitudes e critérios, são algumas das atribuições da governança nas organizações esportivas.

Com fundamento neste estudo pode-se sugerir algumas diretrizes para as práticas de governança nas organizações esportivas. Assim como no desporto há regras e procedimentos para que a modalidade seja praticada, que algumas práticas de controle sejam claras e expostas para todos os associados:

1. As confederações devem manter atualizados em seus sites, e para os seus *stakeholders*, anualmente, quem são os filiados e quais são as entidades de prática desportiva que mantém cada federação plenamente ativa, com os seus direitos, em funcionamento.

2. Quando uma entidade de administração do esporte estadual é fundada, os demais membros da associação nacional não têm acesso aos estatutos dessas entidades, nem aos documentos apresentados por ela. Que haja transparência neste primeiro procedimento estatutário, que é da responsabilidade do gestor. A finalidade é minimizar dúvidas sobre a existência da associação, com a publicação no site da Confederação e exibição dos documentos exigidos. Sendo assim, a responsabilidade social estaria sendo cumprida. Que se

dê publicidade ao ato estatutário, quando da admissão de novos associados. Estas informações pertencem à associação e não ao presidente.

3. Que haja investimento em Tecnologia da Informação (TI) nas confederações e federações brasileiras. São 30 federações esportivas, no máximo, que compõem uma confederação. Que haja facilidade na comunicação e não obstáculos, transformando as organizações esportivas em meios políticos.

4. Que sejam promovidos fóruns de debates sobre os diversos assuntos abordados nesta pesquisa: gestão no esporte; governança nas organizações esportivas e leis nacionais do esporte e sua aplicação no desporto. As dificuldades realmente existem, portanto, a informação e a discussão podem literalmente abrir caminhos efetivos e não atalhos.

5. Que se dê visibilidade às leis que circundam os projetos com os governos Federal e dos Estados. Que seja minimizada a visão dos gestores de federações esportivas e entidades da prática desportiva, a fim de que com conhecimento possam optar por fazer ou não tais convênios e parcerias. E, de acordo com o seu ambiente de ação pensar nestes projetos como uma forma de resolver problemas de ordem administrativa e financeira, em suas organizações desportivas.

6. Que possa ser trabalhado junto aos gestores os princípios da governança: a transparência e a prestação de contas são princípios já instalados no vocabulário dos *stakeholders* do esporte, porém, ainda faltam entendimentos necessários para a sua aplicação.

7. Que sejam estudadas outras formas de realizar a gestão e a governança das organizações esportivas. Desenvolver a escuta ativa aos gestores de entidades esportivas de outros países, com a finalidade de ouvir e aprender mais sobre a gestão do esporte.

8. Seminários dos próprios gestores do esporte nacional seriam excelentes para a troca de experiências e novas visões sobre a cultura e clima organizacional que existe nestas entidades.

9. Que possa a ética ser exercida em todos os setores do esporte: atletas; técnicos; árbitros; gestores de confederações, federações e clubes.

10. Que o exercício da gestão nas organizações desportivas seja reconhecido por todos os *stakeholders* e que o trabalho seja remunerado corretamente.

Ser gestor não é doação de tempo livre e sim a aplicação de toda as competências, habilidades e atitudes que norteiam a governança e o gerenciamento de uma entidade. Não se afina uma banda antes, porém, de ensinar os integrantes a tocarem os instrumentos; não se coloca uma equipe em campo, antes de ensinar e praticar os conceitos básicos.

Como já discorrido ao longo desta dissertação, uma cartilha com informações básicas sobre o assunto irá ser desenvolvida para fins de orientação aos atletas, haja vista ser um assunto tão importante e imprescindível não apenas na gestão esportiva, mas, em um contexto geral. Com essas orientações os atletas tomarão ciência de seus direitos e deveres concernentes ao acompanhamento das entidades que circundam o esporte.

REFERÊNCIAS

ALBERTI, Verena. **Ouvir, Contar:** textos em História Oral. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2004.

AMADO, Janaína; FERREIRA, Marieta de Moraes (Orgs.). **Usos & abusos da história oral.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José P. **Governança Corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. A administração construindo a vantagem competitiva, 2 ed. São Paulo, 1998.

BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; ROELL, Ailsa. *Corporate Governance and Control: Handbook of the Economics of Finance. Working Paper* nº 9371, Dec. 2002.

BETTI, Mauro. **Esporte na Mídia ou Esporte na Mídia?** 2002. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/viewFile/5929/5441>> Acesso em: 10 jan. 2018.

_____. **A janela de vidro:** esporte, televisão e educação física. Campinas: Papirus, 2004.

BRACHT, Valter. **Sociologia Crítica do Esporte:** uma contribuição. Universidade do Espírito Santo. Vitória: UFES, 1997.

BRACHT, Valter; ALMEIDA, Felipe. Q. A política de esporte escolar no Brasil: a pseudovalorização da Educação Física. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, 87-101, 2003.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 05 de outubro de 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm> Acesso em: 16 mar. 2018.

_____. **Lei nº. 8.672**, de 06 de julho de 1993. (Lei Zico). Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8672.htm> Acesso em: 17.abr. 2018.

_____. **Lei Complementar nº. 75**, de 20 de maio de 1993. Dispõe sobre a organização, as atribuições e o estatuto do Ministério Público da União. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp75.htm> Acesso em: 17 abr. 2018.

BRASIL. **Lei nº. 9.615**, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm> Acesso em: 17 abr. 2018.

_____. **Lei nº. 10.264**, de 16 de julho de 2001. Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/pt-br/incentivo-ao-esporte/lei-agnelo-piva>> Acesso em: 17 abr. 2018.

_____. **Lei nº. 11.438**, de 29 de dezembro de 2006. Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-006/2006/lei/11438compilado.htm> Acesso em: 17 abr. 2018.

_____. **Lei nº. 12.395**, de 16 de março de 2011. Altera as Leis nºs 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto, e 10.891, de 9 de julho de 2004, que institui a Bolsa-Atleta; cria os Programas Atleta Pódio e Cidade Esportiva; revoga a Lei nº 6.354, de 2 de setembro de 1976; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2011/Lei/L12395.htm> Acesso em: 17 abr. 2018.

_____. **Lei nº. 12.868**, de 15 de outubro de 2013. Altera a Lei nº 12.793, de 2 de abril de 2013, para dispor sobre o financiamento de bens de consumo duráveis a beneficiários do Programa Minha Casa, Minha Vida (PMCMV); constitui fonte adicional de recursos para a Caixa Econômica Federal; altera a Lei nº 12.741, de 8 de dezembro de 2012, que dispõe sobre as medidas de esclarecimento ao consumidor, para prever prazo de aplicação das sanções previstas na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990; altera as Leis nºs 12.761, de 27 de dezembro de 2012, nº 12.101, de 27 de novembro de 2009, nº 9.532, de 10 de dezembro de 1997, e nº 9.615, de 24 de março de 1998; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12868.htm> Acesso em: 17 abr. 2018.

_____. **Decreto-Lei nº. 3.199**, de 14 de abril de 1941. Estabelece as bases de organização dos desportos em todo o país. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/declei/1940-1949/decreto-lei-3199-14-abril-1941-413238-publicacaooriginal-1-pe.html>> Acesso em: 04 abr. 2018.

_____. **Decreto nº. 2.574**, de 29 de abril de 1998. Regulamenta a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. 1998a. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2574.htm> Acesso em: 17 abr. 2018.

_____. **Decreto-Lei nº. 4.201**, de 18 de abril de 2002. Dispõe sobre o Conselho Nacional do Esporte e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/D4201impressao.htm> Acesso em: 17 abr. 2018.

BUENO, Luciano. **Políticas públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento**. 2008. Tese (Doutorado em Administração). Fundação Getúlio Vargas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP). São Paulo: FGV, 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream>> Acesso em: 07 fev. 2018.

CAMARGO, Aspásia A. de. História Oral e Política. In: MORAES, M. de. **História Oral**. Rio de Janeiro: Diadorim, FINEP, 1994.

CAMPESTRINI, Geraldo R.H.; BARROS, Luís F. M. de; HAAS, Luiz G. N. **Prêmio Sou do Esporte / Inspire de Governança no Esporte**. Análise das Confederações Esportivas do Brasil. 2015. Disponível em: <<http://www.mudacob.com.br/documentos/premiodegovernancanoesporte.pdf>> Acesso em: 13 mar. 2018.

CARLEZZO, Eduardo. **Direitos econômicos de jogadores e a decisão da FIFA**. 2001. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI48301,101048-Direitos+economicos+de+jogadores+e+a+decisao+da+FIFA>> Acesso em: 29. jan. 2018.

COCCARELLI, Joana. **Governança: Uma nova era no esporte**. 17 fev. 2016. Disponível em: <<http://www.esporteessencial.com.br/noticias/governanca-uma-nova-era-no-esporte>> Acesso em: 15 fev. 2018.

COMITÊ OLÍMPICO BRASILEIRO – COB. **COI admite cinco novos esportes no programa olímpico**. 2017. Disponível em: <<https://www.cob.org.br/pt/.../coi-admite-cinco-novos-esportes-no-programa-olimpico>> Acesso em: 15 fev. 2018.

_____. **Orçamento das Confederações**. Disponível em: <<https://www.cob.org.br/pt/cob/transparencia/orcamento-das-confederacoes>> Acesso em: 16 mar. 2018.

_____. **Lei Agnello/Piva**. Recursos perenes para investimento no esporte brasileiro. 2016. Disponível em: <<http://www.brasil2016.gov.br/pt-br/incentivo-ao-esporte/lei-agnello-piva>> Acesso em: 04 abr. 2018.

_____. **Mapa Estratégico do COB**. Disponível em: <<https://www.cob.org.br/Handlers/RecuperaDocumento.ashx?codigo=2202>> Acesso em: 16 mar. 2018.

COMITE OLÍMPICO INTERNACIONAL – COI. **Olympic Agenda 2020 20+20 Recommendations**. 2018. Disponível em: <http://www.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Olympic_Agenda_2020-20-20_Recommendations-ENG.pdf> Acesso em: 20 mar. 2018.

DIAS, Emerson de P. Conceito de Gestão e Administração: Uma visão crítica. **Revista Eletrônica de Administração – FACEF** – V.01 – Edição 1 – Julho a Dezembro 2002.

DURISIN, Boris; PUZONE, Fulvio. *Maturation of corporate governance research, 1993–2007: an assessment. Corporate Governance: An International Review*, v. 17, n. 3, p. 266-291, 2009. In: RIBEIRO, Henrique C. M. Corporate governance versus corporate governance: an international review: uma análise comparativa da produção acadêmica do tema governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade** – UFSC. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2014v11n23p_95> Acesso em: 15 mar. 2018.

DUTRA, Marcos G. L.; SAITO, Richard. Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 6, n. 2, p. 09-27, 2002.

ECO, Umberto. **Viagem na irre realidade cotidiana**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1984.

FREEMAN, Robert E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

GARRIDO, Joan del Alcazar i. As fontes orais na pesquisa histórica: uma contribuição ao debate. **Revista Brasileira de História**. São Paulo, v. 13, n. 25/26, set192-ago/93, p. 33.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HOYE, Russel; SMITH, Aaron C.T.; NICHOLSON, Matthew; STEWART, Bob. **Sport Management: Principles and Applications**. Burlington: Elsiever, 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2009. 73 p

JOUTARD, Philippe. História Oral: balanço da metodologia e da produção nos últimos 25 anos. In: AMADO, Janaina e FERREIRA, Madeta de Moraes (Coord.). **Usos & abusos da história oral**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996. p. 43-62.

JUDGE, William Q.; WEBER, Thomas; MULLER-KAHLE, Maurren I. *What are the correlates of interdisciplinary research impact? The case of corporate governance research. Academy of Management Learning & Education*, v. 11, n. 1, p. 82-98, 2012.

LEONCINI, Marvio P.; SILVA, Marcia T. Entendendo o futebol como um negócio: Um estudo exploratório. **Gestão e Produção**. 12(1), 11-23. 2005. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/37906/eficiencia-tecnica-e-desempenho-economico-financeiro-dos-clubes-de-futebol-brasileiros>> Acesso em: 15 mar. 2018.

LINHALES, Meily A. Políticas públicas para o esporte no Brasil: interesses e necessidades. In: SOUZA, E. S.; VAGO, T. M. **Trilhas e partilhas: educação física na cultura escolar e nas práticas sociais**. Belo Horizonte: Cultura, 1997.

LINHALES, Meily A. **A trajetória política do Esporte no Brasil: Interesses Envolvidos, Setores Excluídos**. Escola de Educação Física Fisioterapia e Terapia Ocupacional – Universidade Federal de Minas Gerais. 1996. Disponível em: <<http://cev.org.br/biblioteca/a-trajetoria-politica-esporte-brasil-interesses-envolvidos-setores-excluidos/>> Acesso em: 28 fev. 2018.

LINHALES, M. A.; VAGO, T. M. Esporte escolar: o direito como fundamento de políticas públicas. Caxambu: Congresso Brasileiro de Ciências do Esporte - CBCE. 2003. In. AMARAL, S. C. F.; PEREIRA, Ana P. C. Reflexões sobre a produção em políticas públicas de educação física, esporte e lazer. **Rev. Bras. Cienc. Esporte**, Campinas, v. 31, n. 1, p. 41-56, setembro 2009. Disponível em: <revista.cbce.org.br/index.php/RBCE/article/view/File/44/52> Acesso em: 12 mar. 2018.

LODI, João B. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 190p.

LOZANO, Jorge Eduardo Aceves. Prática e estilos de pesquisa na história oral contemporânea. In AMADO, Janaina e FERREIRA, Marieta de Moraes (Coord.). **Usos & abusos da história oral**. Rio de Janeiro Fundação Getúlio Vargas, 1996.

LYRA FILHO, João. **Introdução à sociologia dos desportos**. Rio de Janeiro: Bloch; Brasília, DF: INL, 1973.

MACHADO FILHO, Cláudio A. P.; FISCHMANN, Adalberto; MENDONÇA, Luciana R. de; GUERRA, Sandra. *The mechanisms of governance in nonprofit organizations*. **Corporate Ownership & Control**, 4(2), 83-88, 2007.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M.. **Técnicas de Pesquisa**. 5 ed. São Paulo, Atlas, 2002.

MATTAR, Michael . F. **Na trave**: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2014.

MEIHY, José Carlos Sebe Bom; RIBEIRO, Suzana L. Salgado. **Guia Prático de História Oral**: para empresas, universidades, comunidades, famílias. São Paulo: Contexto, 2011.

MEIRA, Tatiana de B.; BASTOS, Flávia da C. Estrutura organizacional esportiva. In: BÖHME, M.T.S. (Org.). **Esporte infanto-juvenil: treinamento a longo prazo - talento esportivo**. São Paulo: Phorte, 2011

MINAYO, Maria C. de S. **Pesquisa Social**: O desafio do conhecimento. 11 ed. São Paulo: Hucitec, 2008.

MINDLIN, Sergio E. **A governança de fundações e institutos empresariais um estudo exploratório.** Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo. São Paulo: FEAUSP, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-29052009-120629/pt-br.php>> Acesso em: 08 mar. 2018.

MORALES, Clarice. **Influência das Leis do Esporte Nacional na Governança Corporativa das Confederações e Federações dos Esportes Olímpicos durante o Período de 1941 a 2013.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Nove de Julho. São Paulo: UNINOVE, 2015.

O ESTADO DE S. PAULO – OESP. **Um ano após renúncia de Nuzman, COB corre atrás de novos parceiros.** 11 out. 2018, por Marcio Dolzan. Disponível em: <<https://esportes.estadao.com.br/noticias/jogos-olimpicos,um-ano-apos-renuncia-de-nuzman-cob-corre-atras-de-novos-parceiros,70002542948>> Acesso em: 13 out. 2018.

PANHOCA, H. **Heraldo Panhoca, Advogado Esportivo.** Entrevista em 08 setembro 2003. Por Felipe Legrazie Ezabella Disponível em: <<https://universidadedofutebol.com.br/heraldo-panhoca-advogado-esportivo/>> Acesso em: 02 abr. 2018.

PACTO PELO ESPORTE. **O Pacto.** Disponível em: <<http://www.pactopeloesporte.org.br/o-pacto>> Acesso em: 03 abr. 2018.

PARSON, Andrews. Entrevista. **Após melhor campanha da história, CPB tem injeção de R\$ 90 milhões no horizonte.** Parapan. Toronto, 14 ago 2015. Disponível em: <http://www.brasil2016.gov.br/pt-br/noticias/apos-melhor-campanha-da-historia-cpb-tem-injecao-de-r-90-milhoes-no-horizonte> Acesso em: 12 set. 2018.

RIBEIRO, Marco Aurélio de Sá. **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. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: FGV. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/9857>> Acesso em: 16 abr. 2018.

RIBEIRO, Henrique C. M.; COSTA, Benny K.; FERREIRA, Manuel; P. Governança Corporativa nos Esportes: uma análise dos últimos 23 anos de produção acadêmica em periódicos internacionais. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade. São Leopoldo: UNISINOS**, v. 12, n. 2, p. 135-154, 2015.

ROCHA, Cláudio M. da; BASTOS, Flávia da C. Gestão do esporte: Definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte.** São Paulo, 25 (número especial), 91-103, 2011.

SILVA, José A. F. da; CARVALHO, Frederico A. Z. de. Evidenciação e desempenho em organizações desportivas: um estudo empírico sobre clubes de futebol. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 3. n. 6, p.96-116, 2009.

TOLEDO, Luiz H. **Pelé: Os mil corpos de um Rei**. Núcleo de Antropologia da USP, São Paulo, 28 mar. 2005. Disponível em: <<http://www.N-au.org/toledo4.html>> <Acesso em: 16 abr. 2018.

TRICKER, Bob. ***Corporate Governance: Principles, Policies and Practices***. Ed. Oxford, UK: Oxford, 2012.

TUBINO, Manoel J. G. **Estudos Brasileiros sobre o Esporte: ênfase no esporte-educação**. Maringá: EDUEM, 2010.

VOLTOLINI, Ricardo. **Terceiro Setor: Planejamento e Gestão**. Senac, 2003.

WEITZNER, D.; PERIDIS, T. *Corporate governance as part of the strategic process: rethinking the role of the board*. ***Journal of Business Ethics***, v. 102, p. 33-42, 2011.

APÊNDICE

1º Entrevistado: Lourival Soares Feitosa “ Val “ 65 anos

Técnico Vôlei – formado em Educação Física – Iniciou no Clube Nacional da Água Branca e, após, foi contratado pelo Clube São Caetano onde treinou o time feminino por 04 anos (categorias de base); em paralelo trabalhava em um cartório. Treinou em São Paulo o clube Pirelli também por 04 anos, depois foi para o Paulistano onde disputou a Super Liga por 10 anos, depois migrou para o Clube Pinheiros treinando os times Masculinos e Femininos por 04 anos, indo finalmente para a Universidade Paulista (UNIP).

Está no cargo de técnico da UNIP há 15 anos – Seleção Universitária (FUPE – Federação Universitária Paulista de Esporte).

Foi Bicampeão Universitário Brasileiro pela Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU).

Atualmente é técnico de voleibol Masculino e Feminino em parceria com a UNIP, além de treinar em quadras, treina também duplas na areia.

8º Poderia ser melhor; as olímpiadas poderiam ajudar, mas não foi o que aconteceu, muita coisa para o futebol. Necessitamos de mais investimento na base isso em todas as modalidades e, de certa forma, os problemas do país acabam interferindo no esporte.

9º Quantos atletas precisei colocar dinheiro do bolso para lanche, transporte, às vezes precisei até reduzir a quantidade, pois, o atleta não tinha dinheiro para se deslocar até a quadra. Na base, essa é uma dura realidade, ou seja, você tem que fazer um trabalho sem patrocínio.

Em Osasco a prefeitura ajuda com R\$ 400,00 e a bolsa na UNIP que eu administro.

10º Uma verba direcionada ao esporte (massificação e alto rendimento), menos impostos para as empresas, as prefeituras deveriam ajudar mais com investimentos maiores.

12º Incentivo maior, mais pessoas investindo no esporte.

13° Com certeza, a partir do momento que o atleta pratica esporte ele progride até em inteligência – “se ele (a) vai bem no esporte, ele (a) vai bem em todas as áreas da vida”. Exemplo da garota da biqueira – Vários exemplos de garotos que se sociabilizaram com o esporte. “Quanto mais um povo é burro e não pensa, melhor é para eles”.

14° Sim.

15° Mais locais para treinamentos, hoje são poucos; envolvimento das prefeituras, trabalho na base em longo prazo; prefeitura proporcionando centros educacionais com professores. Hoje nas escolas não existe.

18° Renovação, mandato menor de, no máximo, 05 anos. Na confederação, o ideal é não ser um ex-atleta, pois a vivência na quadra ajuda, mas tem que estar envolvido no esporte, não necessariamente ser da modalidade.

20° Dentro do voleibol as perspectivas são boas, apesar de que faltam pessoas para trabalhar a base, ou seja, gente mais capacitada através de cursos dentro de escolas, condições melhores para o trabalho; há tempos atrás a renovação era melhor. Os clubes montam times com seus sócios. O maior problema das federações é a preocupação com os adultos.

2º Entrevistado: Conceição Maria de Oliveira – 42 anos



Modalidade: Atletismo – 20 anos no esporte e há 17 anos como profissional – Patrocinada pela Assessoria de Esporte Irmãos Avelino e Mizuno (materiais) – Está cursando a Faculdade de Educação Física.

Principais Títulos: Tetracampeã do Circuito Nacional da Caixa – Bicampeã da Maratona de Porto Alegre – Campeã Sul-americana

6º Sim.

7º Não tenho outra atividade além do esporte.

8º Bem abrangente. No caso do atletismo ele é menos observado, os fundistas são os mais isolados e, muitas vezes, devido à falta de instrução e pouco conhecimento. É, na realidade, uma classe pobre, muitos desses atletas só “ralaram” a vida toda, não estudaram e são discriminados. 80% não tiveram oportunidade de estudo, trabalho, quando estão na frente de pessoas com certa cultura se amedrontam. A própria Confederação (CBAT) não se preocupa com os fundistas. É necessário Centro de Treinamento – condições, massagistas e ortopedistas. Os clubes não têm interesse, é necessário mais política, há muitos eventos de corrida, porém, sem qualidade. Os clubes estão mais preocupados com a qualidade vida dos associados.

Porquê no Quênia e Etiópia o esporte (atletismo – fundo) é tão destacado?

Simples, compare nesses países o esporte com o futebol no Brasil.

Cadê o Centro de Treinamento em Campos do Jordão? Nem saiu do papel.

9° Patrocinador, as empresas se preocupam mais em patrocinar os eventos, do que os atletas e essa mudança vem ocorrendo nos últimos 10 anos. O circuito Caixa acabou devido ao ranking / calendário do circuito nacional.

10° O governo. O dinheiro até chega, a questão é o repasse junto às federações, hoje o presidente da CBAT é o Toninho. “A verba chega, o problema é o destino”.

11° A parceria é fundamental, as PPP já existem, mas acredito não ser mais possível.

12° CBAT ----(\$) -----Clubes

Governos Federal e Estadual -----\$-----CBAT-----Clubes-----Estrutura para o atleta.

O buraco fica entre a CBAT e os clubes, aí temos um gargalo.

13° Em muitos aspectos na formação do indivíduo, educação, saúde, disciplina, “esporte abraça tudo”, as “classes são mais humildes”, “o esporte salva vidas”, “muda as pessoas”, “o esporte é uma transformação”.

14° Nosso problema não é a falta de atleta, é a oportunidade; os clubes pegam os atletas prontos e não repassam o que seria o certo, \$ digno.

17° Não é correto, ex-atleta à frente das confederações é interessante, período de 2 em 2 anos.

18° O governo enxerga, as federações é que se fazem de “santas”.

19° Privatização no esporte, amar o que faz e demonstrar atitudes.

20° Tenho esperanças na mudança, desde que haja mais transparência.

21° Penso, no futuro, em fazer um projeto social.

3º Entrevistado: Edneia Kitabayashi – 29 anos



Modalidade Judô – Pratica esporte desde os 8 anos – luta pela cidade de Osasco – Formada em Educação Física – Treinadora de assessoria de Corrida – Educadora em escolas Municipais no município de Osasco.

Principais Títulos: Tricampeã Paulista, Tricampeã e Campeã Pan-americana

8º O judô cresceu muito, necessita de mais investimento. Antes de 2005 o incentivo era da Nossa Caixa; o Exército está apoiando devido aos bons resultados.

9º Dificuldades financeiras. No meu auge tudo tinha que ser do bolso, a estrutura é deficitária, sem condições de treinamento.

10º Estrutura. Os atletas de clubes – Pinheiros, Minas, Sogipa – possuem toda a estrutura de treino, academia, etc. O governo poderia investir mais na base, campo de treinamento – projeto futuro no Ibirapuera. Com o atletismo, os clubes já pegam em formação e não formam na base, se o apoio fosse desde a base o nível seria bem diferente e mais alto. Um exemplo é o Flávio Canto e seu projeto “Instituto Reação”.

11º Sim, desde que façam o papel dos clubes – Parceria PPP.

12º Através dos Jogos Regionais e Jogos Abertos do Interior – a cidade contrata os atletas.

13° O judô, pela sua disciplina e cultura, engloba muito a favor, tem que haver autocontrole; é um esporte complexo, cognitivo, socioafetivo e físico; é um estilo de vida. O que acontece no Tatame é a representação da vida.

14° Com certeza; depende de apoio.

15° Modelos do que já são nos USA, estrutura de treino. No Japão estudam meio período e são obrigados a escolher um esporte. Os resultados do Brasil são pelo intercâmbio e treinamentos em outros países.

17° Prejudicial, pois cria vínculos. Na CBJ como técnico sim, ex-atleta talvez, como atleta é uma coisa, como dirigente é diferente.

18° Custo alto para o governo, retorno, pessoas que não pensem em si próprios.

20° Está crescendo, porém, para quem já está lá em cima; quem está começando sofre por falta de incentivo.

Obs. Existe um Centro de Treinamento de Judô na Bahia e no Interior de SP.

4º Entrevistado: Rogério Ramos dos Santos – 39 anos



Modalidade: Atletismo – Atleta – Técnico – Personal Trainer e Empresário (proprietário de assessoria de corrida – RRRUN Assessoria Esportiva) – Licenciatura e Bacharelado em Educação Física – Pós-Graduado em Fisiologia com prescrição em treinamento esportivo.

5º 13 anos no esporte

6º Sim

8º Falta apoio do governo – quanto da parte privada algumas empresas até o fazem, mas o grande problema é a burocracia.

9º Como atleta é necessário espaço físico para treinamento – razão pela qual não há atletas em grande quantidade. Como professor falta material e há muita improvisação. Exemplo da pista de Santo Amaro, na qual temos que ter criatividade.

11º Não, deveria haver uma unificação – Governo Federal – Estados e Municípios. Equipes de treinamento multidisciplinares – no mais trata-se de questão de política (votos).

10º Se há mais pessoas praticando deve haver mais qualidade, pois o esporte é a base da educação. Governo olhando nas escolas, incentivando – “Escola é o berço”.

12º Positivo de maneira geral, os atletas, muitas vezes, passam a ser reféns de clubes.

13° Muda muito, bons professores – disciplina, respeito para com o próximo, com a hierarquia, horário de treino. “Muda muito a vida da pessoa” – “Acompanhamento do treinador para a orientação”.

14° Sim, temos muita mão de obra – quantidade e qualidade.

15° Aumentando espaços, praças, quadras de esporte, atletismo, locais públicos e pessoas qualificadas.

17° “Devemos sempre ver o novo” – renovação é importante. Sim, ter ex-atletas no comando.

18° “O governo não quer uma sociedade questionadora”.

20° Sem muitas expectativas – “Vamos passar vergonha”.

5º Entrevistado: Alberto Rigolo – 64 anos



Técnico de Handebol há 36 anos, passou em clubes como Banespa, Santo André, São Bernardo e Universidade Metodista. Ex-técnico da Seleção Paulista Juvenil Sub 21 e Ex-técnico da seleção adulta de Handebol do Brasil – Disputou 02 Olimpíadas 1996 (Atlanta) e 2000 (Seul) – 3º lugar no Mundial de clubes com a Metodista. É formado em Educação Física com especialização em Handebol, Administração e Marketing Esportivo – Disputou os jogos Pan-americanos de 2003 (Santo Domingo) ganhando a medalha de ouro.

Criação e desenvolvimento de escola para atendimento a crianças e jovens de 9 a 17 anos através de um programa educacional.

6º Nunca viveu apenas do esporte e sim da sua formação em Educação Física – “Educador Físico” ferramenta na formação do indivíduo – Educação Formal. A educação se aprende em casa – diferença para a educação escolar que se aprende na escola.

7º Estou aposentado.

8º Do contexto histórico as olimpíadas não fizeram bem para o Brasil. A visão é lamentável de dó, pois, tem total apelo político em benefícios próprios e não o que o esporte possa dar para o povo. O esporte servindo como apoio ao político. A lei de incentivo ao esporte nada mais é do que dar poderes a eles.

11º Atividade esportiva – com fundamentação no desenvolvimento físico, mental e liderança. Prática de esporte federativa – esse sim deve ser proveniente do Estado e das Secretarias sem haver acepção, pois no fundo acaba sendo muito estilista. Exemplo: no

Pinheiros joga o sócio ou quem joga muito. Quando me refiro ao estilismo é concernente ao biotipo, coordenação motora e também poder econômico.

A atividade esportiva tem como objetivo a formação física, psicológica, caráter, respeito pela hierarquia por parte do praticando em todos os seus lados.

9° Muitas, falar é complicado, em determinadas épocas o dinheiro não é o problema.

12° Ninguém no Brasil faz nada de graça. Exemplo é o SESI, com o Skaf que serve de plataforma política.

14° O que mais fez na vida inteira! A prática bem organizada, bem clara, com metas, objetivos muda a vida das pessoas. Quando se tem um local espaço é lá para onde vão. “O esporte é a principal ferramenta de sociabilização dos jovens”.

18° Não dá voto.

16° Não é o governo que deve fazer isso, só para a elite do esporte. Exemplo: o governo deve se preocupar com a base.

10° No incentivo à organização dos eventos esportivos.

17° “É o absurdo dos absurdos” – desde 1989 – 32 anos seguidos. Pode ser um ex-atleta, mas, desde que ele se capacite.

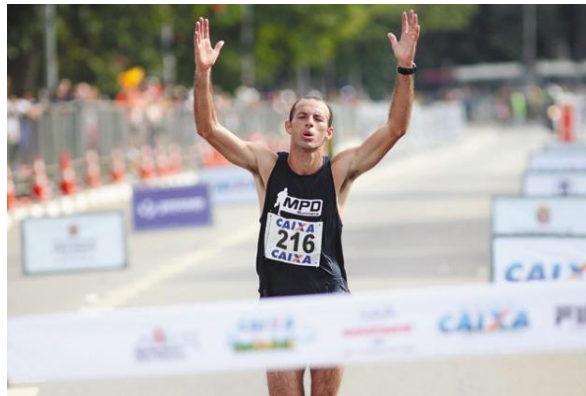
14° Sim. Tem tudo para ser o país mais forte em todos os esportes, clima ajuda, maior litoral do mundo.

15° Não temos organização, a corrupção prevalece, meritocracia – poder de decisão a quem merece, joga quem merece. Com toda estrutura deve ser trabalhada a meritocracia.

Ingratidão de dirigentes, fazer tudo em prol de tudo e na 1ª oportunidade ele troca. Exemplo: eles podem demitir o técnico do Flamengo Rueda, mas, por que ele não pode sair?

20° Diretamente ao poder público. A governança do país. Tudo vem de cima, o ministro de esporte deve colocar as pessoas corretas.

6º Entrevistado: Vagner da Silva Noronha – 33 anos



Modalidade: Atletismo – profissional há 05 anos – antes trabalhava em 02 empregos.
Principais conquistas: 2º lugar na Maratona Internacional de São Paulo, em 2016 e 12º lugar na Maratona de Berlim, em 2018.

6º Vive do esporte com muita dificuldade.

8º Difícil viver do esporte; é muito bom ser atleta, mas é difícil estar se mantendo em nível competitivo devido à falta de recursos.

9º Patrocínio.

10º Algumas prefeituras até ajudam e o recurso existe, o problema é chegar até ao atleta.

11º Desde que fosse bem organizado, em nível de dirigentes capacitados.

12º Parceria poderia existir entre empresas e governo de uma forma que facilitasse.

13º Desde que a criação começa no esporte e se tira a criança da rua, a cabeça muda, fica diferente, o esporte traz sempre o bem.

14º Sim. Organização, temos atletas capacitados, falta apoio.

16º O Ranking da Caixa acabou, falta dinheiro.

17º É interessante o rodízio, ter ex-atletas no comando também é interessante.

18° As pessoas que administram o esporte enxergam apenas elas próprias.

20° A esperança é a última que morre. Está difícil viver do atletismo. Irá entrar pessoas que vão fazer a diferença.

7º Entrevista: Daniel Robert Suarez “Cubano” – 51 anos



Técnico no Centro Olímpico do Ibirapuera há 9 anos – professor na Faculdade Mauá – há 44 anos no esporte. Está no Brasil há 29 anos, recebeu convite do ex-treinador da seleção brasileira de Handebol Alberto Rigolo para jogar e estudar na Universidade Metodista. Jogou pela seleção Cubana de Handebol por 16 anos onde disputou os Pan-americanos de 1987 (Indianápolis) medalha de prata; 1991 (Havana) medalha de ouro; 1995 (Mar Del Plata) medalha de ouro. Disputou o mundial de 1989 na França. No Brasil foi Campeão Mundial Universitário em Guimarães –Portugal 2014.

8º Depois dos grandes eventos não houve legado, tem todas as condições de ser uma potência, mas faltam projetos. Professores com uma melhor formação, pois, o professor necessita de um maior estímulo, não apenas o bacharelado/licenciatura, apenas a licenciatura. Não uma universidade de Educação Física, mais, sim, uma faculdade apenas de Educação Física, algo que não existe hoje no Brasil. Cuba, por exemplo, tem apenas 11 milhões de habitantes (população da cidade de São Paulo) e lá tem cultura e estrutura esportiva, temos uma faculdade específica de educação física.

Desta forma, haveria uma melhor estrutura do esporte, formar indivíduos, plano de desenvolvimento no esporte desde a base; o esporte é um fenômeno social, é preciso torná-lo atrativo, diversificar. Hoje temos no Centro Olímpico do Ibirapuera profissionais de Medicina, Odontologia, Psicologia e os atletas precisam estar estudando.

9º Investimento – pouca valorização do profissional. Temos um projeto social em Paraisópolis chamado Mãos Solidárias, o Hospital Albert Einstein financia, temos 60 crianças de até 11 anos fazendo parte do projeto praticando várias modalidades esportivas e também

aprendendo cursos voltados ao mercado de trabalho. Lei de Incentivo ao esporte, muito importante.

11° Não, as instituições podem buscar as PPP's para contribuir, ajudar. O governo cria leis para as empresas em questão do ICMS. Temos várias Leis (Piva, Pelé), mas, servem apenas para as confederações.

12° Praticamente é só no futebol, vôlei e futsal; poderiam apoiar outros esportes, ter marcas associadas ao produto, uma maior diversificação. Exemplo: Nestlé, Nescau, Faculdade FAM, Crefisa, as grandes empresas só visam o lucro. Nos países socialistas como Cuba, Fidel Castro gastava U\$ 5 bilhoes no esporte geral do país. Visão de longo prazo. No Brasil você é esquecido. Quando em Cuba sou reconhecido até hoje nas ruas. Em Cuba há um departamento que cuida de atletas e ex-atletas a Mirea do Volei e Javier Souto Major estão à frente. No Brasil, o Ministério do Esporte não tem nada parecido, não há atendimento. “Falta Humanização”. Estou no Centro Olímpico há 9 anos e nunca tivemos a visita de um político aqui!

20° Triste. Não há projetos nas escolas, não há pessoas preparadas, dentro da faculdade Esportiva.

17° Não é bom. Em Cuba Fidel ficou 55 anos no poder, não foi nada bom, Cuba parou no tempo. Há um comodismo, deve haver sucessão, passar o bastão, máximo 05 anos, mudança de estatuto, em Cuba 01 ciclo olímpico, isso dá crescimento e desenvolvimento. Ex-atletas sim, o esporte necessita ser dirigido por atletas, não adianta colocar políticos, não dá certo.

18° O governo apenas se preocupa com a sua popularidade; o governo tem o direito e dever de criar projeto a todos, fazer com que todos possam mostrar sua potencialidade. A formação de um atleta demora 8 anos, Fidel dizia “ex-atletas vão dirigir o esporte”. “O esporte precisa de ídolos senão morre”. O Brasil tem carência de ídolos no esporte.

“O mais importante é formar pessoas” – “Sermos exemplos de mudanças”.

8º Entrevista: Maria Auxiliadora Francisca Venâncio – 60 anos

Revista Contra-Relógio // Memória // Auxiliadora Venâncio, nossa dama de ferro

Edição 216 – Setembro de 2011 – Vicent Sobrinho



Ela começou tarde nas corridas, mas cansou de subir nos pódios de provas longas, inclusive da ultramaratona Comrades, na África do Sul. Seu forte sempre foi a resistência (e a persistência), e entre suas muitas qualidades, a simpatia e a humildade.

Auxiliadora Venâncio é, sem dúvida, uma dama de ferro, como demonstrou na dura Comrades da África do Sul, onde ela conquistou em 2001 um feito imbatível até os dias de hoje, sendo a detentora da melhor marca brasileira naqueles 89 km de sobe e desce.

Maria Auxiliadora Francisca Venâncio nasceu em São Domingos do Prata/MG há 53 anos e há 35 mora em Taboão da Serra.

E ela já foi bem mais magra. Auxiliadora recordou que quando era corredora profissional pesava entre 38 a 39 quilos, mas chegou a até 33, em 1999. "Participei de uma prova de 100 km, no Japão, e fiquei muito desidratada, terminando a competição com 34 quilos. Ao chegar ao Brasil continuei perdendo peso e fui aos 33, sem conseguir recuperar. Aí tive a ajuda do fisiologista Renato Lotufo, que me 'consertou' e recuperou o meu físico".

A corrida foi mudança e início de uma nova vida. A Auxiliadora corredora surgiu após o nascimento de seu filho. "Eu me sentia um pouco gordinha, já que estava com 60 quilos. Uma colega de trabalho, Sandra Iara de Godoi, tinha uma academia de balé, na cidade de SP, e à tarde, após o serviço, eu ia até lá, mas não levava jeito para fazer aqueles exercícios. Então, ela me fazia companhia e íamos até o parque do Ibirapuera, onde caminhávamos e fazíamos uns trotinhos. Logo fiquei animada, quando percebi que conseguia correr por uns 20

minutos. Ali mesmo decidi que queria participar de uma corrida e me inscrevi logo de cara na Meia-Maratona da Independência, em 1984. Foi o começo de uma nova vida".

Logo vieram muitas corridas, das mais diversas distâncias, entre elas, naturalmente, a São Silvestre, mas Auxiliadora nunca conseguiu se sair bem nela e só uma vez foi a primeira na faixa etária, sendo 58 minutos seu melhor tempo nos 15 km. Passados alguns anos, Dora percebeu que levava jeito mesmo era para corridas de longa duração e fez várias maratonas com alguns pódios e inclusive vitórias, como em Brasília (onde ganhou um carro), Curitiba e Ribeirão Pires.

Mas aí começou a não conseguir se classificar entre as primeiras em maratonas e seu técnico, João Roberto de Sousa, lhe propôs que mudasse de objetivo, entrando no mundo das ultramaratonas. "Enquanto ele falava, eu folheava uma revista espanhola com os tempos das melhores colocadas do mundo nos 100 km e vi que não eram tão difíceis de serem alcançados. E resolvi começar seriamente os treinos para longa distância, em 1996".

Após vários pódios e recordes nos 100 km seus colegas a incentivaram a correr provas de 24 horas. "Eu não queria, mas, talvez, por curiosidade acabei fazendo a minha primeira, em 2005, em São Caetano do Sul, quando completei 213 km, enfrentando sol forte durante o dia e muita chuva na madrugada". Ela explica sua paixão pelas ultras: "Acho que escolhi as longas distâncias porque sou muito persistente".

CORRIDAS E DINHEIRO. "Eu comecei um pouco tarde minha carreira de atleta e só consegui ganhar um bom prêmio (um carro) quando venci minha primeira corrida importante, a Maratona de Brasília de 1995, aos 37 anos. Então, a corrida não rendeu dinheiro para Auxiliadora? "Não tanto como para alguns maratonistas". Ganhei pouco, mas soube aproveitar bem; eu construí minhas duas casas com o que ganhei, principalmente em maratonas e na Comrades. Mas, passei por alguns momentos difíceis, como quando tive que bancar o tratamento de saúde de minha mãe, o que me obrigou a vender as duas medalhas de ouro da Comrades."

Ela não tem muita certeza, mas acha que correu mais de 130 maratonas e ultras, sendo vitoriosa em duas dezenas de maratonas. Seu melhor resultado aconteceu na de Porto Alegre, em 1996, quando completou em 2h46. Já nos 10 km, seu recorde foi na prova da Tribuna, em Santos, com 38:25, em 1987.

ESPORTE COMO TRABALHO SOCIAL. A corrida continua fazendo parte sim dos projetos da nossa "formiguinha", que trabalha com atletas competitivos e de terceira idade, que cuida da inscrição em campeonatos e realiza treinos, caminhadas, alongamentos. "Represento a Secretaria no Conselho Negro municipal e também no das pessoas portadoras de necessidades especiais, além de fazer parte das 180 promotoras legais populares, voluntárias que ficam à disposição das mulheres em situação de risco e violência doméstica."

ALGUNS DOS PÓDIOS DE AUXILIADORA

- Maratona de Ribeirão Pires 1990 1º lugar / 1992 1º lugar
- Maratona do Rio de Janeiro 1991 4º lugar / 1992 3º lugar / 1994 4º lugar
- Maratona de Brasília 1993 3º lugar / 1995 1º lugar / 1996 2º lugar
- Maratona de São Paulo 1995 4º lugar
- Maratona de Buenos Aires 3º lugar
- Maratona de Curitiba 1996 1º lugar
- Maratona de Blumenau 1996 2º lugar
- 100 Km Santander – Espanha 1996 3º lugar / 1999 1º lugar / 2000 1º lugar
- 100 Km Madri 1997 1º lugar (recorde sul-americano) / 1999 1º lugar
- 100 Km Brasil 1997 1º lugar (recorde sul-americano)
- 100 Km Brasil 1998 1º lugar (recorde sul-americano e mundial de veteranos / 4ª marca do mundo)
- 100 Km Nakamura – Japão 1998 3º lugar
- Comrades (89 km) África do Sul 1999 4º lugar (6h40) / 2001 5º lugar (6h39)

ENTREVISTA AO MESTRANDO WALTER BUDACS JUNIOR

Ex-atleta de elite, 34 anos dedicados ao esporte sendo 25 anos como atleta profissional e 30 como treinadora. Durante 26 anos atuou como técnica de atletismo. Ex-supervisora técnica do Centro Empresarial da Rhodia. Hoje está aposentada e é proprietária da Assessoria União dos Atletas de Taboão da Serra (trabalho social) desde 2013, onde os atletas que podem

pagar ajudam com uma contribuição simbólica de R\$ 50,00 mensais; é fornecida orientação técnica de um profissional da área, lanche, frutas.

Todos seus patrimônios conquistados foram, em boa parte, provenientes das premiações recebidas nas centenas de competições que participou ao longo da carreira, seja no Brasil ou exterior. Foi a 1º brasileira a estar no pódio da Ultramaratona da COMRADES 89 km na África do Sul e Campeã da Ultramaratona de Madri 100k aonde foi estabelecido o recorde mundial de veteranos, prova realizada em 7 horas e 20 minutos. Tem a 5ª marca do mundo em Ultramaratonas 100k, recordista mundial de veteranos em pista com 7h40 minutos, com mais de 130 maratonas na carreira, estabeleceu o recorde mundial de 79 km em 6 horas, o que perdura até hoje.

8º Está muito difícil, falta reconhecimento do poder público; no caso do atletismo trata-se de um esporte solitário, no qual o atleta se desgasta muito, falta apoio.

9º Faltam locais de treino.

10º Projetos voltados principalmente para periferias, pois há muitos atletas em potencial, esses projetos devem estar nesses centros e de fácil localização. Os professores de Educação Física são apenas professores, é necessária uma maior especialização por modalidade.

11º Se gerenciassem sim. Exemplo do Instituto Ayrton Senna onde houve fraude.

12º Patrocinam sem conhecimento de fato – procurar o que de fato querem. Exemplo o fim da RUN BASE, distribuíam tênis para todo mundo...

13º Educação – pelo esporte você educa – tira crianças e adultos da rua, das drogas.

14º Tem – temos muitos espaços físicos – é necessário o poder público chegar junto – eles não querem isso em razão de colocarem seus próprios contatos. Exemplo de Carlos Lopes ganhador da São Silvestre que treinou em um espaço de 200 metros.

16º Ela é boa – funciona para quem já tem nome – a bolsa deve ser investida nos menores – fazer testes de aptidão.

17° Não é bom – vira um vício – pois virá controle. Dirigente deve ser voltado à administração esportiva, ex-atletas sim desde que possuam qualificação.

18° Devido aos partidos políticos – briga de interesses – não há envio de recursos, pois são de outros partidos / legendas.

20° Não é nada promissor, vai parar tudo, é necessária uma mudança geral, coisas mais simples e objetivas como era antigamente.

9º Entrevistado: Maria das Graças Silva Moreira – 50 anos



33 anos no atletismo sendo 27 como atleta profissional – entre 1985 e 2012 trabalhava em uma maternidade no Rio Grande do Norte (sua terra natal) e já competia em provas de 5, 10, 15, 21 e 42 Km – a partir de 1995 viveu exclusivamente do esporte até 2008 tendo salário de patrocinadores como a Multibras, Arpoador, Vasco da Gama, Reebok, Nestlê, Mizuno, Pinheiros e ACM Lapa.

É formada em Educação Física e tem curso de Auxiliar Administrativo.

Seus resultados mais expressivos foram:

1º lugar Maratona de Blumenau em 1998 com o tempo de 2horas 43'46''.

2º lugar Maratona de Porto Alegre em 1998 com o tempo de 2horas 43'49''.

1º lugar na corrida de Reis em São Caetano – 10 k – com o tempo de 33'35''.

11º lugar da São Silvestre de 1997 e a 4ª melhor brasileira com o tempo de 56'09''.

12º lugar na Maratona de Paris e 1ª melhor brasileira em 2000.

8º Os poucos clubes não pagam tão bem e o governo precisaria ajudar mais os atletas., Os atletas vão para a rua atrás de premiação não tendo tempo para treinar corretamente. Se houvesse mais apoio os brasileiros teriam mais visibilidade – existe uma pressão muito grande por parte dos clubes junto aos atletas.

9° Os clubes não pagam bem e determinam quais corridas você deve fazer, as provas de rua são como fontes de renda.

10° Deveria haver um investimento maior no esporte, além apenas do futebol.

11° Não, qualquer órgão público.

12° Sim, é interessante, voltaria para o próprio esporte.

13° Desde que as autoridades façam bem o seu papel; haver profissionais da área.

14° Sim, temos, falta tempo para o atleta se dedicar / atletas existem!

15° Centros de Treinamentos.

17° Atleta sim, pois lutariam pelo seu ideal.

20° Se não mudarem vai ficar do jeito que está, daqui para pior.

10º Entrevistado - Wanderlei de Oliveira ex-atleta e técnico de Atletismo no Ibirapuera
– 58 anos



Wanderlei de Oliveira, para quem correr é respirar!

Revista Contra-Relógio – Edição 220 – Janeiro de 2012 – Vicent Sobrinho

Iniciou no atletismo em 1965. Já percorreu o equivalente a três voltas ao redor do planeta Terra. Técnico fundador do Clube Corpore, em 1982, e do Pão de Açúcar Club, em 1992. Desde 2000 é comentarista e blogueiro.

Especializou se nos 400 m – ex-velocista // seu técnico Manoel Antonio Pires – motivou-o a ser técnico // Manoel Garcia Royo (Vasco) queria criar um club de corridas e Wanderlei ajudou a criar o 1º club de corridas de rua do Brasil a Corpore – treinava a família Diniz e foi um dos idealizadores da maratona de revezamento Pão de Açúcar, criada em 1993 e que em 2018 completou 25 anos.

Ele é um dos primeiros treinadores brasileiros voltados a corredores amadores, fenômeno generalizado hoje em dia, mas não há 30 anos. E nesse tempo todo, ele não deixou de correr um dia sequer!

Wanderlei de Oliveira nasceu em 30 de outubro de 1959 e começou a correr logo cedo, acompanhando o pai, que era jogador de futebol. "Tinha apenas seis anos e dava voltas no campo e às vezes voltávamos correndo para casa". Atleta e técnico – Wanderlei não separa uma coisa da outra, diz que nunca ficou um dia sem correr e que em 20 de novembro de 2011 contabilizou seus quilômetros e comemorou 90 mil km, o equivalente a duas voltas no planeta.

Para o treinador, muita coisa mudou nas últimas três décadas, notadamente, as razões para ele correr. "Antes a corrida era pura, treinávamos para competir mesmo. Era um esporte;

ainda não havia a proposta de qualidade de vida, de correr por lazer". Uma atitude de Wanderlei que nunca muda é a de sempre treinar junto com o grupo que orienta. "Esse é um hábito que mantenho, pois tenho que ser o exemplo aos meus alunos. E, por isso, não posso relaxar a forma física e nem deixar de evoluir nos treinamentos."

Wanderlei sempre foi muito ativo também no meio organizacional do esporte. Antes de completar 18 anos fazia parte da equipe de fiscais da Federação Paulista de Atletismo e, desde 2002, é diretor de Corridas de Rua da FPA. Outra contribuição importante foi em 1982, quando junto com um grupo de amigos criou a Corpore, o maior clube de corredores da América Latina.

Em 1999, Wanderlei conquistou a notoriedade ao sair na capa da *Vejinha São Paulo*, sob o título "Guru das Pistas". Entre os motivos para esse destaque estava o fato de ser responsável pelo treinamento de 550 corredores, notadamente funcionários do supermercado Pão de Açúcar (entre eles a família Diniz), mas, também, de sua assessoria particular, a Run for Life, que hoje concentra toda a sua atuação como técnico.

Em 1990 foi o primeiro a levar grandes grupos para a Maratona de Nova York, depois vieram viagens para as maratonas de Paris, Roterdã, Berlim e até a Comrades, na África do Sul. Mas quem pensa que só iam os "bacanas", ledo engano. Grande parte desses corredores eram funcionários do Grupo Pão de Açúcar, pessoas simples que tinham nos treinamentos o objetivo para conquistar uma vaga para o sonho da primeira maratona internacional. "Creio que mais de uma centena de corredores-trabalhadores tiveram a oportunidade de conhecer outros países. O que mudou a vida e história de muita gente, que continuou correndo, alguns até hoje."

Entre as muitas provas corridas por Wanderlei estão 20 São Silvestres e todas as 25 edições dos 10 Km Tribuna FM, de Santos. Entre as internacionais, destaque para 22 maratonas, sendo 10 em Nova York, 7 em Paris, 4 em Roterdã e 1 em Chicago. Ele também foi técnico da equipe brasileira nos Campeonatos Mundiais de 100 Km no Japão (1994), Moscou (1996), Holanda (1997) e França (1999).

INCLUSÃO SOCIAL: Wanderlei acorda normalmente às 4 horas e se prepara metodicamente, desde a alimentação até o cuidado na escolha do equipamento, e parte para os primeiros treinos junto com seus atletas. Outra faceta desse guru é o resgate social pela

corrida. Em 1996 foi escolhido, pelo então governador Mario Covas, para treinar a ex-drogada e menina de rua Ana Garcez dos Anjos, a "Animal" que, por intermédio da corrida, se recuperou, passou a competir e, muitas vezes, subiu ao pódio de provas nacionais e do exterior.

José Cássio Oliveira Santos ou simplesmente "Nino" é outro corredor orientado gratuitamente por Wanderlei. Ex-puxador de carroças, teve seu barraco destruído por incêndio na favela que morava. Os colegas da Run for Life, assim como vários leitores da Contra-Relógio (depois da matéria que saiu sobre ele) o ajudaram a superar essa dificuldade extra. Atualmente Nino trabalha como balconista em um depósito de materiais de construção, e no ano passado correu a Meia Maratona de Buenos Aires para 1h18.

Entrevista ao Mestrando Walter Budacs Junior – 12.02.18

Wanderlei de Oliveira começou no esporte aos 6 anos de idade, iniciou no atletismo em 1965, já percorreu o equivalente a 03 voltas ao redor do planeta terra. Técnico fundador do Club Corpore, em 1982 e do Pão de Açúcar Club, em 1992. Desde 2000 é comentarista e blogueiro, já trabalhou na ESPN e desde 2016 trabalha na Band.

Especializou se nos 400 metros – ex-velocista – seu técnico Manoel Antonio Pires – motivou-o a ser técnico // Ele e Manoel Garcia Royo (Vasco) criaram um club de corridas de rua em SP – ajudou a criar o 1º clube empresa do país.

6º Sua vida é o esporte – coach da Nike / comentarista da Band / coaching esportivo / Treino em provas especiais. Faz vários trabalhos sociais, um deles é realizado na pista do ginásio do Ibirapuera todas as 2ª e 4ª feiras com um grupo de atletas, sendo vários deles ex-dependentes químicos, carroceiros entre outros.

É jornalista esportivo – técnico esportivo e jornalista.

8º Atletismo – com a vinda dos jogos olímpicos poderia ser melhor, mas não foi o que aconteceu – exemplo da B3 que acabou com a sua equipe de atletismo.

Relatou a história da criação da 1º empresa club do País (Pão de Açúcar), a preocupação do Abílio Diniz com a saúde de seus colaboradores, após correr a maratona de New York quis passar essa experiência a todos os seus empregados, tanto que chegou a levar mais de 150 atletas para participarem da maratona de Nova Iorque.

A iniciativa privada no país tem um grande papel, graças a ela a pista do Ibirapuera foi reformada pelo Abílio Diniz e Luis Mazargão Ribeiro em duas oportunidades que criou a BM&F, eram empresários atletas, que se preocupavam com esportes; precisamos ter mais nesse nível.

9º Falta de apoio / Incentivo.

10º Não vê direcionamento – Nenhuma vontade em incentivar – São necessárias pessoas qualificadas com boa vontade – Quando houve secretários vindos do esporte o mesmo sempre cresceu.

11º Tem que ter a visão de estado – Quando você incentiva, este se multiplica, pois o esporte é uma atitude saudável. Pesquisadores em Harvard fizeram no tempo de 10 anos um comparativo entre pessoas que praticavam esportes e outras que não tinham atividades esportivas. Após o período de 10 anos notou-se que os que praticavam esportes tinham melhores posições em suas organizações.

Wanderlei morou muito tempo em Portugal, sua família é portuguesa, lá existe pista Indoor 05 só em Lisboa e tudo com o apoio do governo. Nos EUA isso se repete com muita frequência.

12º Hoje não é tanto – há um incentivo através do Imposto de Renda para as empresas que, de certa forma, poderiam incentivar mais o esporte.

13º O brasileiro de modo geral tem bom coração para ajudar, incentivar o esporte, exemplo de um aluno meu que hoje é professor de Educação Física e tem ajudado muitas outras pessoas.

14º Sim, o brasileiro acredita em si, falta apenas incentivo, qualidade e condições; temos tudo.

15º Totalmente negativo – antigamente os dirigentes eram do esporte, aconteciam muitas competições, aqui mesmo no Ibirapuera toda 4ª feira tínhamos competições, os dirigentes davam o sangue pelo esporte, as verbas vinham do governo e eram bem aplicadas, hoje em dia não temos mais pessoas ligadas ao esporte. Quanto a termos atletas à frente de federações é muito positivo, desde que tenham boa vontade. Tem muita gente qualificada por aí!

18º Não veem no esporte a qualidade de vida – incentivo – apenas lucro pessoal.

19º Tem que haver uma mudança radical, pressionar governo, órgãos públicos para melhorar, empresários dispostos a ajudarem, parcerias PPP. Se não partir dessas pessoas que são atuantes ... Recursos existem, não faltam, depende de boa vontade.

11º Entrevistado: Marcio Hiro Hamasuma – 41 anos – ex-atleta e técnico de beisebol

Ex-atleta, assistente técnico e técnico de beisebol, iniciou no esporte aos 06 anos de idade por influência do seu pai. Foi atleta até os 31 anos e posteriormente exerceu as funções de assistente técnico e técnico por 8 anos do clube de beisebol da cidade de Atibaia - SP e da seleção brasileira juvenil e adulta.

Foi 02 vezes campeão da Taça Brasil, 01 vez campeão Brasileiro e 01 vez campeão Paulista na modalidade, todas como assistente técnico ou técnico das equipes. Como atleta foi arremessador e após uma contusão passou a jogar como defensor.

Ainda como jogador participou em jogos da seleção brasileira juvenil ao disputar pan-americano e na seleção adulta disputou o torneio intercontinental. Como auxiliar técnico disputou vários campeonatos sul-americanos.

6º Não, gastou mais do que ganhou – com compra de equipamentos, hospedagens, viagens, entre outros.

8º Nunca teve tanta visibilidade internacional como nos últimos anos (10 anos), muitos atletas profissionais do Brasil, cerca de 30 jogando pelo mundo, alguns na MLB (*Major League Baseball*).

9º Falta de visibilidade da modalidade, muito restrita à colônia japonesa no Brasil, falta de cobertura televisiva.

10° Estrutura para oferecer, tem hoje o bolsa atleta para os 3 primeiros colocados no ranking nacional, em média R\$ 900,00 por jogador por 12 meses; ter um maior envolvimento com a escola como opção de modalidade esportiva, falta recursos, campos.

11° Incentivos fiscais, os clubes para utilizarem, hoje a lei é 1% de abatimento para Pessoa Jurídica e 6% para Pessoa Física, as verbas até são usadas, mas, o esporte é bem amador, pois os seus representantes sempre têm outra ocupação, não se dedicando integralmente. Na cidade de Atibaia até 20% de Imposto Sobre Serviços pode ser de custeio ao clube, mas é algo pontual.

13° É um esporte coletivo, a disciplina é muito importante, haja vista a cultura japonesa ter isso como princípio; o beisebol ajuda na formação do indivíduo como, por exemplo, na educação.

14° O brasileiro tem muito talento, tem biótipo (explosão na corrida), é um esporte que envolve muito raciocínio, alguns representantes da MLB, técnicos, olheiros enxergam o Brasil como um futuro fornecedor de atletas para o esporte; a verdade é tanta que eles estabeleceram um escritório com representantes da liga em nosso país para acompanhamento.

15° Quantidade maior de praticante, ligas universitárias e amadoras, ações em conjunto com empresas. Países que têm destaque no esporte como Venezuela e Colômbia acabam tendo esse esporte como a única forma de vencer na vida, paralelo ao que é o atletismo de fundo no Quênia.

17° CBBS – Confederação Brasileira de Beisebol e Softball, Jorge Otsuka está à frente da entidade há 30 anos, não é saudável, e outra, ninguém quer assumir a bucha. Ter ex-atletas à frente da confederação é interessante, tanto o Jorge como o vice foram atletas, porém, pelo esporte no país ser ainda amador não conseguem ter dedicação exclusiva.

18° A visão é para outras prioridades que não acontecem, como saúde, educação, segurança e o esporte, ainda mais um esporte amador que é deixado de lado.

20° Um momento muito interessante para o beisebol no Brasil pode ser interessante, comparar com os casos do Rugby e Futebol Americano, modalidades que já têm até ligas universitárias criadas e bons patrocinadores.