

Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil
(Sport Management: field of study, research and perspectives in Brazil)

Flávia da Cunha Bastos *

Resumo: O crescimento da Administração Esportiva no Brasil, principalmente nas últimas décadas, tem sido fruto da evolução econômica, cultural, social e política do país. O objetivo deste trabalho foi levantar alguns pontos sobre a área no sentido de posicioná-la no contexto nacional. Verifica-se que, apesar dos avanços em termos de publicações e de formação profissional, ainda existem carências, especificamente em relação à pesquisa. As perspectivas sugeridas para a área englobam a criação de grupos de estudos e pesquisa, o aprimoramento da formação profissional, e a realização de eventos científicos específicos.

Palavras-chave: administração esportiva, esporte, preparação profissional

Abstract: The growth of the sport management field in Brazil, mainly in the latest decades, is result of the economic, cultural, social and political development of the country. The purpose of the study was to point out some issues of the area focusing define its status in national context. It was concluded that despite the progress in terms of publications and the professional preparation, there are still lacks, specifically in terms of research. The perspectives suggested include the creation of study and research groups, the improvement of the professional preparation and the realization of specific scientific events.

Keywords: sport management, sports, professional preparation

Introdução

A sociedade brasileira em geral tem se manifestado nas mais diferentes esferas – no meio acadêmico, através da mídia, entre outras – sobre a necessidade urgente de se profissionalizar o esporte, de se administrar o esporte com transparência: o caminho para o país obter sucesso a nível olímpico seria o aperfeiçoamento da administração esportiva do país.

Os profissionais da área consideram que a combinação entre talento e organização tende a levar ao sucesso, à certeza da obtenção de resultados expressivos, desde que organização seja entendida como a sinergia entre trabalho em equipe, liderança e planejamento.

A mudança no esporte, em termos organizacionais e administrativos no Brasil, é premente e a evolução em algumas modalidades esportivas tem se revelado fruto de gestão profissional, como por exemplo no Voleibol. Mas esta não é a regra.

Para o aprimoramento da área é necessário, antes de tudo, que se conheça o esporte no Brasil, que se tenha a real avaliação da realidade nacional em termos das condições e necessidades existentes, que sejam desenvolvidos estudos e pesquisas na área. Só então será possível a construção e a consolidação de práticas administrativas aplicadas aos diversos segmentos do desporto, respeitadas as características culturais e sociais do país.

Diagnóstico realizado em 1971 sobre Educação Física e Esporte no Brasil (Costa, 1971) já apontava a evolução da indústria do esporte em relação aos segmentos de materiais esportivos, de construções e instalações destinadas a Educação Física, Esportes e Recreação, sem, no entanto, se referir a questões de gestão e administração esportiva.

* Professora Assistente do Departamento de Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Neste artigo passaremos a levantar alguns pontos sobre a área, a partir de nossa experiência como profissional que atuou na área pública e privada, e mais recentemente no ensino de disciplinas da área, sem a pretensão de apresentar uma revisão de literatura, mas uma visão generalizada com indicação de algumas possibilidades e sugestões para o aprimoramento da administração esportiva no país.

Administração Esportiva

Uma área de estudo é composta por um corpo de conhecimento de literatura relativa a teoria e a prática; pelos profissionais que formam profissionais, por aqueles que desenvolvem pesquisa e os que atuam na prática; por organizações profissionais dedicadas ao avanço da área; pela formação profissional e pela credibilidade que ela conquista perante a sociedade (Pitts, 2001).

Estes pontos levantados pela autora, ao analisar as perspectivas da área para o século XXI, nos motivaram a, com este mesmo enfoque, tentar fazer uma análise da administração esportiva brasileira, procurando situar os tópicos da área em termos históricos e chegando até o momento atual. Temos consciência que trata-se de tarefa extremamente difícil e a intenção final é levantar a discussão destes pontos em nossa realidade.

A área de Administração Esportiva envolve a aplicação dos conceitos e teorias gerais da Administração ao Esporte e aos diferentes papéis que ele desempenha na sociedade contemporânea. Seu estudo engloba conhecimentos multidisciplinares, e passou a ser divulgado com maior consistência a partir dos anos sessenta do século passado, conforme destacam Pitts (2001) e Miller; Stoldt; Comfort in Hoffman; Harris (2002) em tópicos sobre a história da preparação profissional na área.

Pela abrangência que o esporte tem no contexto social dos dias de hoje, estão também envolvidos, de maneira geral, além dos conceitos e teorias da Administração, conhecimentos relativos a Economia, Marketing, Legislação e Política.

Formação profissional

A partir da demanda do mercado e do desenvolvimento da área em outros países, foi realizado em 1978, na Escola de Educação Física da Universidade de São Paulo, um curso de especialização em Administração Esportiva. Pires & Lopes (2001), em artigo sobre os desafios da área, citam o oferecimento do primeiro programa de Gestão do Desporto em Ohio - Estados Unidos, em 1968 e registram o início de processo semelhante em Portugal, da década de 80, do século passado.

A partir deste momento e até os dias de hoje, diferentes universidades, faculdades, entidades profissionais, sindicatos passaram a oferecer de maneira significativamente crescente a disciplina “Administração Esportiva” e cursos de administração esportiva – de extensão universitária, de especialização, de curta duração – para públicos das áreas de educação física e esporte e não profissionais que atuam em organizações esportivas.

Verifica-se então que no campo da formação do profissional para atuar na área, ações têm sido desenvolvidas, mas a simples a frequência de “administradores esportivos” em cursos que repassem e

discutam superficialmente os conceitos básicos da área não será suficiente para a almejada mudança e a credibilidade da área no país.

Em diversos países europeus e nos Estados Unidos, há uma crescente tendência para o oferecimento cada vez maior de cursos de formação profissional específica já em nível de graduação, normalmente voltados às ciências do esporte, como licenciatura específica para a área de Gestão Esportiva (Pires & Lopes, 2001; Pitts, 2001; Miller, Stoldt; Comfort, in Hoffman; Harris, 2002).

A especificidade das características que o esporte assume, conforme o setor social em que está inserido – privado, público ou terceiro setor – leva à necessidade da inclusão na formação do futuro profissional da administração esportiva de estudo e aprofundamento em outras áreas como: medicina; psicologia e sociologia do esporte; comunicação, tecnologia, contabilidade, relações públicas, promoção de eventos, turismo e lazer, entre outras. (Rezende, 2000; Pires & Lopes, 2001; Pitts, 2001; Souci, 2002).

Miller, Stoldt; Comfort, in Hoffman; Harris (2002), baseados no que preconiza a NASPE-NASSM (*National Association of Sport and Physical Education - North American Society for Sport Management Joint Task Force*) apresentam as dez áreas de competência que formam o conteúdo central da formação do graduado em administração do esporte: dimensão sociocultural, administração e liderança, ética na administração, marketing, comunicação, orçamento e finanças, aspectos legais, economia, governo e experiência em campo na administração do esporte.

Paradoxalmente, Souci (2002) analisa a falta de preparo dos administradores em atividade física e esportiva, destacando que ainda persiste o mito de que o simples fato de um profissional ter antiguidade na instituição o credencia e até torna-se critério para a seleção de administradores, sem levar em conta a imensa diferença existente entre “fazer o trabalho” e “dirigir o trabalho”. Tal visão nos parece bastante semelhante do que ocorre nas instituições brasileiras ainda hoje.

Produção de Conhecimento

Como consequência da participação nos cursos oferecidos a partir da década de 70, começaram a ser produzidas monografias, dissertações e teses de doutoramento ligadas ao tema, também em cursos de Administração, Marketing, Engenharia.

Recentes levantamentos foram realizados por Moraes et al. (1999), que analisaram os artigos publicados na Revista Paulista de Educação Física, entre 1986 e 1997, e verificaram que dos 155 artigos publicados entre 1986 e 1988, 5% eram relativos à área administrativa e, entre 1992 e 1997, 1%.; e Paulo et al. (1999) que realizaram levantamento das 173 dissertações de mestrado outorgadas no Curso de Mestrado da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, e encontraram seis trabalhos na área de Administração Esportiva..

Publicações de autores nacionais também surgiram nas últimas décadas. Livros sobre Administração Esportiva contendo tópicos gerais da teoria da Administração aplicada ao Esporte, Liderança, Organização Esportiva (Costa, 1979; Capinussú, 1986, Capinussú, 1992; Brunoro & Afif, 1997; FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS, 1998; Aidar et al., 2000; Rezende, 2000). e de Eventos (Melo Neto, 1998b; Poit, 2004) vêm, cada vez mais, sendo editados no país.

A área de Marketing Esportivo teve grande impulso com publicações recentes, como reflexo da nova visão dada pela legislação do país, que incentivou a entrada de empresas investidoras nos clubes e entidades de administração do esporte e introduzindo os principais conceitos e diferentes abordagens da área (Melo Neto, 1995; Contursi, 1996; Melo Neto, 1997; Melo Neto, 1998a; Pozzi, 1998; Cardia, 2004).

Refletindo o reconhecimento do Governo Federal em relação ao tema, destaca-se a publicação dos Anais do Seminário INDESP de Marketing Esportivo (1996) promovido pelo INDESP – Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, em 1995, marco da área, com textos conclusivos das palestras proferidas por profissionais de diferentes segmentos do esporte nacional e de outros países.

Iniciativas como a criação de grupos de estudo, institutos e publicações no campo da Legislação e do Direito Desportivo, das Políticas Públicas no esporte têm assumido cada vez mais papel de destaque e liderança no cenário nacional.

Apesar do crescimento da área, em termos de cursos e publicações, verifica-se que nela a produção científica ainda se restringe a alguns temas, não sendo compatível, quantitativa e qualitativamente, com a necessidade do desenvolvimento da Administração Esportiva no país. A própria formação profissional específica a nível de graduação tem sido dada conforme a visão de cada instituição, ou mesmo de cada docente, acreditamos sem unidade em termos das disciplinas oferecidas e seus conteúdos.

Campos de Atuação e Áreas da Administração Esportiva

A demanda de atuação do profissional de administração esportiva é bastante diversificada, diferenciando-se de acordo com a cultura, a organização e as políticas de cada país ou região.

A formação de administradores esportivos tem sido realizada, nas últimas décadas, no Brasil, fruto da exigência dos mercados de atuação e das demandas sociais. O profissional capacitado na área tem se convertido em uma necessidade em toda organização que queira administrar, gerar e ofertar corretamente seus recursos. Mas, pouco se estuda e conhece sobre o perfil deste administrador, sua formação e campos de atuação.

A própria caracterização da área se dá, conforme o país, de diferentes maneiras. Internacionalmente, temos exemplos de caracterização da área que se dão através de um conceito amplo de esporte que engloba todos os segmentos da chamada Indústria do Esporte.

Parks & Zanger (1990) definem as áreas de atuação, nos Estados Unidos: no esporte universitário e escolar, no esporte profissional, na gestão de equipamentos esportivos, de programas recreativos, nas agências de esporte comunitário e de participação, em informação e marketing esportivo, no jornalismo esportivo, nos clubes, na indústria esportiva, nos centros de *fitness*, nas áreas de treinamento atlético e de medicina esportiva, na área de atividades aquáticas e no campo da consultoria e empreendedorismo.

Na Espanha, Roche (2002) classifica as organizações esportivas em quatro grandes grupos – organizações desportivas públicas, as privadas sem fins lucrativos, as empresas de serviços esportivos e as sociedades anônimas desportivas –, destacando os setores de atuação: desenvolvimento de políticas públicas de esporte e construção e gestão de complexos esportivos; clubes esportivos, associações de clubes, ligas e federações esportivas; prestação de serviços de escolas desportivas, acampamentos, esportes ligados à

natureza, administração de complexos desportivos, organização de espetáculos, eventos e competições esportivas, consultorias, assessorias e atividades de capacitação.

O sistema desportivo português é descrito por Lopes (2003) como sendo composto pelos órgãos ligados ao estado; pelo associativismo desportivo, englobando federações, associações e clubes; pelo desporto escolar e militar e pelo setor privado.

No Brasil, Rezende (2000) apresenta, sob a ótica da organização como unidade social, dois grandes grupos: aquelas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer – centros de treinamento e escolinhas; academias; clubes e associações exclusivamente esportivas; consultorias e assessorias; ligas, federações e confederações; fundações, instituições e comitês, entre outros – e aquelas que possuem setores voltados para a atividade física, desportiva e de lazer – prefeituras, governos estaduais, governo federal, clubes sociais, entidades representativas (SESC, SESI, sindicatos), hotéis, academias, *shoppings*, etc.

Brunoro (1997) define as áreas de administração esportiva relacionando-as com as organizações de atuação do profissional: gerenciamento de clubes, gerenciamento esportivo geral (entidades públicas; privadas; escolas e universidades; federações, confederações e ligas; SESC, SENAC, SESI, ACM e área comunitária), supervisão de equipes, chefia de delegações e supervisor de projetos.

Böhme (1998) destaca as áreas de atuação específicas do Bacharel em Esporte¹: supervisão e gerenciamento de equipes esportivas, gerenciamento de entidades de administração do esporte (clubes, ligas, federações e confederações), diferentes níveis de organização governamental (federal, estadual e municipal), organização e promoção de eventos esportivos em diferentes níveis, consultoria e/ou assessoria relativa à área.

Quanto aos setores de atuação profissional, o norteamento dado pela Constituição do país (Oliveira, 1992) reforçou uma das principais visões que o desporto já assumia na sociedade – o desporto educacional – que se destaca nas ações das políticas públicas e o desporto profissional. Outra ação reforçada pelas novas diretrizes, já presente nas políticas públicas, era o apoio ao desporto de alto nível ou de rendimento.

No campo social, não há, segundo Linhales (1998) um reconhecimento do esporte como direito nas políticas públicas, por não existir ainda representação de interesses que defendam esses direitos junto ao Estado. A própria legislação e a política de destinação de recursos tem direcionado verbas significativas para a busca do resultado em Jogos Olímpicos, Pan-americanos, (Brasil, 2001), em detrimento de investimentos em ações que promovam o acesso mais amplo ao esporte.

Por sua relevância em termos do desenvolvimento social e da cidadania, verificamos que a relação esporte e administração pública passou a ser tratada por diversos autores que buscam caracterizar e definir o papel do esporte junto a sociedade e do estado como gestor das ações esportivas no país.

Análises críticas, relatos de experiências e propostas conceituais têm surgido na literatura, principalmente no sentido do planejamento e avaliação das políticas em diversos Estados e Municípios do país. A regionalização e municipalização das ações na área de esporte, como prevê a legislação esportiva atual (Brasil, 1998), tem se dado através principalmente da criação/ativação de Conselhos, Coordenadorias,

¹ Curso de Graduação em Bacharelado em Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Núcleos para se aglutinar recursos e coordenar ações, buscando-se otimizar o atendimento de grupos da população (“Carta de Piracicaba”, 2001; Pinto, 2003; Vaz, 2001; Zingoni, 2003).

O país ainda se encontra em um estágio de discussão e definição de uma política nacional de esportes, dificultando assim o próprio norteamento da área e conseqüentemente da formação de profissional para atuar nela.

Pesquisa em Administração Esportiva

A pesquisa sobre Administração Esportiva no Brasil tem se dado sob diferentes aspectos da área. Como já expusemos anteriormente, muito do que tem sido produzido provém de trabalhos de conclusão de curso de graduação, monografias, dissertações e teses.

Verifica-se a tendência de realização de estudos que procuram caracterizar o administrador esportivo e demonstrar a importância da formação e da aquisição de conhecimentos em administração esportiva para o docente de cursos de Educação Física, para profissionais gerenciadores de clubes, ligas e órgãos públicos de administração do esporte.

Sob o foco curricular, Barhum (2001) realizou, em diferentes instituições de ensino superior da cidade de São Paulo e grande São Paulo, análise sobre a existência de disciplinas específicas, sua carga horária e conteúdos, junto a docentes daquelas instituições. Sonoo (1990) buscou determinar o referencial teórico administrativo necessário ao docente de curso de Educação Física tendo verificado a importância do conhecimento da área, na atuação dos docentes.

Da mesma forma, ainda são raros os estudos sobre administração aplicados às diferentes organizações esportivas, seu modelo administrativo, planejamento e estratégias de ação (Bechara, 1993, Lobato & Valente, 1998; Cruz, 2001), à organização e gestão de instalações esportivas; ao esporte de rendimento, e à indústria do esporte (Almeida, 1999; Melo Neto, 1999).

A ação dos dirigentes esportivos no país foi estudada inicialmente por Mattos (1980), que buscou identificar as tarefas dos dirigentes de Educação Física e Desporto no Estado de São Paulo, concluindo ser o conhecimento em administração decisivo para a atuação profissional.

Medalha (1982), em tese de doutoramento na Universidade de Indiana – USA, estudou as tarefas do administrador esportivo em clubes, e sua implicação na formação profissional. Em 1997, Barhum, em monografia referente ao voleibol de alto nível, levantou as principais atribuições do cargo de supervisor de equipes. Uma proposta de modelo de campos de atuação do administrador esportivo no Brasil foi proposta por Bastos (2004), na tentativa de caracterizar as possibilidades de atuação profissional do mercado nacional.

Verificamos um interesse crescente em relação aos temas Economia do Esporte e Marketing Esportivo, através de teses, dissertações e monografias, com ênfase no tópico patrocínio esportivo e o tema futebol. (Parisi, 1994; Souza, 1995; Pires, 1999; Sbrighi, 1999; Leoncini, 2001; Sigoli, 2001; Rezende, 2003).

Face ao desenvolvimento histórico e político do país, iniciaram-se as pesquisas buscando avaliar o papel do estado, o impacto de projetos esportivos de administrações municipais e estaduais ligados ao acesso e ao desenvolvimento da cidadania. (Pereira Filho, 1998; Silva, 2000; Malheiros, 2001; Silva, 2001).

Cabe ressaltar que apesar da realização crescente de trabalhos de investigação na área, ainda não existe no Brasil encontros científicos específicos, como se verifica tanto nos Estados Unidos como no continente europeu, especialmente a partir dos anos 90.

Perspectivas

Por essa análise preliminar, fica evidente que se faz necessário um direcionamento temático, uma diversificação e um incremento geral nos estudos, pesquisas, publicações, intercâmbios entre o meio acadêmico e os profissionais que atuam na área da Administração Esportiva.

Acreditamos que a multiplicação de esforços em diferentes pontos do país resultará na consolidação dessa área do conhecimento em nosso meio. Essa ação se dará fundamentalmente através do incentivo a novos grupos de estudos e pesquisa e a conseqüente produção de literatura, eventos científicos específicos que possibilitem o intercâmbio entre estudos e relatos de experiências.

Para a pesquisa na área, vislumbramos, pelas próprias tendências internacionais, quatro grandes vertentes temáticas: Administração Clubes e Associações Esportivas; A Formação do Profissional de Administração Esportiva; Economia e Marketing Esportivo; Administração, Políticas Públicas de Esporte e Terceiro Setor. Especificamente para a área pública, estudos direcionados ao desenvolvimento de diagnósticos e avaliações das ações, em busca da construção de um corpo de conhecimentos que contribua para a formação de políticas públicas de esportes mais realistas para o país.

Outra necessidade refere-se ao aprimoramento da formação do profissional para atuar na área, que acreditamos deva se dar cada vez mais com ênfase nos conhecimentos multidisciplinares. Este aprimoramento poderá ser dado com base na fundamentação teórica para o estabelecimento de disciplinas específicas, nos cursos de formação de profissionais (graduação e pós-graduação), com programas cada vez mais adequados à realidade e às perspectivas da área no país.

Referências

- AIDAR, A. C. K.; OLIVEIRA, J. J.; LEONCINI, M. P. (org.) *A Nova Gestão do Futebol*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- BARHUM, R. A. *O Profissional da Educação Física e Esporte na função de Administrador: conhecimentos básicos para o desenvolvimento da carreira*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: UNIBERO, 2001.
- BARROS, J. M. C. Cidadania e a Prática Esportiva Formal e Não Formal. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, 19 (3), maio 1998. p. 99-105.
- BASTOS, F. C. Campos de Atuação do Administrador Esportivo – Proposta de um modelo para o Brasil. Artigo apresentado no 19º Congresso Científico da FIEP. Foz do Iguaçu, janeiro, 2004.
- BÖHME, M. T. S. Administração Esportiva. PETeleco, São Paulo: PET-EEFEUSP, novembro, 1998.
- BRASIL. Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. Institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Disponível na Internet. <http://www.senado.gov.br>
- BRASIL. Lei nº 10.264, de 16 de julho de 2001 - Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre o desporto. Disponível na Internet. <http://www.senado.gov.br>
- BRUNORO, J.C. & AFIF, A. *Futebol. 100% Profissional*. São Paulo, Ed. Gente, 1997.
- CAPINUSSÚ, J.M. *Competições esportivas. Organização e esquemas*. São Paulo, IBRASA, 1986.

- _____. *Moderna organização da Educação Física e Desportos*. São Paulo, IBRASA, 1992.
- CARTA DE PIRACICABA. In: ANJOS, J. L. (org.) *Políticas Públicas de Esporte e Lazer: experiências e perspectivas*. Gráfica da UNIMEP. Secretaria de Esportes e Lazer e Atividades Motoras e Faculdade de Educação Física da UNIMEP, 2001. 150p.
- CONTURSI, E.B. *Marketing Esportivo*. Sprint Editora Ltda, Rio de Janeiro, 1996.
- COSTA, L. P. *Diagnóstico da Educação Física/Desportos no Brasil*. Rio de Janeiro: Fename, 1971.
- _____. *Noções de Administração para Profissionais de Educação Física e dos Desportos*. Brasília: Departamento de documentação e Divulgação, 1979.
- FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Administração para Profissionais de Esporte*. São Paulo: FGV, 1998.
- MILLER, L. K.; STOLDT, G. C.; COMFORT, G. Profissões relacionadas à administração esportiva. In: HOFFMAN, S. I. ; HARRIS, J. C. (Org.) *Cinesiologia: o estudo da atividade física*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2002.
- LINHALES, M. A. Ponto de Vista: são as políticas públicas para a educação física/esportes e lazer, efetivamente políticas sociais? *Revista Motrivivência*, Santa Catarina: Editora da UFSC, ano XX, nº 11, julho 1998.
- MELO NETO, F. P. M. *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro, Record, 1995.
- _____. *Projetos de marketing esportivo e social*. Londrina, Midiograf, 1997.
- _____. *Administração e Marketing de clubes esportivos*. Rio de Janeiro, Sprint, 1998b.
- _____. *Marketing de Eventos*. Rio de Janeiro, Editora Sprint Ltda, 1998a.
- MORAES et alli In: *Anais Congresso de Iniciação Científica e Simpósio de Pós-Graduação*, 6/4. São Paulo: EEFCEUSP, 1999. p. 108-109
- OLIVEIRA, J. *Constituição da República Federativa do Brasil: promulgada em 5 de outubro de 1988. organização dos textos, notas remissivas e índices por Juarez de Oliveira*. 6ª ed. São Paulo: Saraiva, 1992. (série legislação brasileira). 168p.
- PARKS, J.B.; ZANGER, B.K. *Sport & Fitness Management*. Career Strategies and Professional Content. Illinois, Human Kinetics Books, 1990.
- PAULO ET AL. In: *Anais Congresso de Iniciação Científica e Simpósio de Pós-Graduação*, 6/4. São Paulo: EEFCEUSP, 1999. p. 107-108.
- PIRES, G. M. V. F.; LOPES, J. P. R. S. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, Lisboa, v. 1, nº 1, p. 88-103, 2001.
- PINTO, L. M. S. M. Inovação e avaliação: desafios para as políticas públicas de esporte e lazer. In: Werneck, C. L. G.; Isayama, H. F. (org.) *Lazer, Recreação e Educação Física*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.
- PITTS, B. G. Sport Management at the Millennium: A Defining Moment. *Journal of Sport Management*, 15, p. 1-9, 2001.
- POZZI, L.F. *A grande jogada – teoria e prática do marketing esportivo*. São Paulo, Editora Globo S.A., 1998.
- REZENDE, J.R. *Organização e administração no esporte*. Rio de Janeiro, Sprint, 2000.
- ROCHE, F.P. *Gestão Desportiva: planejamento estratégico nas organizações desportivas*. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- SEMINÁRIO INDESP DE MARKETING ESPORTIVO (1:1995:Ouro Preto, MG). *Anais do Seminário INDESP de Marketing Esportivo*, Ouro Preto, 26 a 29 de outubro de 1995: textos conclusivos. - Brasília: Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto, 1996.
- VAZ, A. F. Políticas Públicas para o Esporte e o Lazer em Santa Catarina: reflexões e considerações. *Revista da Educação Física/UEM*, Maringá, v. 12, nº 1, 1º sem 2001.
- ZINGONI, P. Inovação e avaliação: desafios para as políticas públicas de esporte e lazer. In: Werneck, C. L. G.; Isayama, H. F. (org.) *Lazer, Recreação e Educação Física*. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.

Flávia da Cunha Bastos - Rua Ourânia, 58 apto 84 - CEP 05445-030 - São Paulo – SP – Brasil

flaviacbastos@uol.com.br

Rec.: out/2003

Aprov.:abril/2004