

Gestão do Esporte: definindo a área

Cláudio Miranda da ROCHA*
Flávia da Cunha BASTOS**

*Escola de Educação Física e Esporte de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo.
**Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo.

Resumo

A gestão do esporte constitui-se em uma área de investigação acadêmica, com formação específica a partir da década de 60. Em termos de atuação e intervenção profissional, as organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de prática ou administração esportiva se configuram como campos de atuação para o gestor do esporte. Este artigo foi desenvolvido no sentido de contextualizar a área em três eixos. Inicialmente, o atual estágio acadêmico da gestão esportiva é discutido a partir do desenvolvimento de cursos de pós-graduação, das associações profissionais e das revistas científicas da área. Em seguida, gestão do esporte e termos relacionados são definidos. Por fim, as subáreas e as principais linhas de pesquisa da área são apresentadas, com exemplos de estudos sob a ótica das teorias que as sustentam. Em cada um desses tópicos considera-se a área em termos internacionais e seu desenvolvimento no país, de forma a fornecer subsídios para a definição de escopos de ensino, pesquisa e prática profissional.

UNITERMOS: Gestão do esporte; Administração esportiva; Marketing esportivo; Formação profissional; Esporte.

Introdução

O presente artigo tem como objetivo apresentar uma sistematização acerca de uma das recentes áreas de atuação profissional e de investigação científica em Educação Física e Esporte: a gestão do esporte. Em termos de intervenção profissional, o crescimento na demanda do mercado por gestores de esporte é diretamente proporcional ao desenvolvimento do esporte e da atividade física enquanto um negócio. Gestores do esporte têm atuado em organizações públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, de prática ou de administração esportiva. Estes profissionais têm gerenciado o poder econômico do produto esportivo. Já em relação a sua inserção na formação acadêmica, a gestão do esporte tem sido contemplada nos currículos dos cursos de Educação Física e Esporte durante muitos anos com diferentes nomes. Diferentes cursos contêm disciplinas tais como administração esportiva,

“marketing” esportivo, gestão do esporte, organização esportiva, dentre outras com possíveis combinações destes termos. Assim como variam os termos, variam também os conteúdos ensinados nestas disciplinas. A falta de um conteúdo bem definido não é consequência da diferença conceitual entre os termos, haja vista que estes são quase sempre usados (de maneira errônea) como sinônimos. A falta de um conteúdo específico parece ser consequência da falta de conhecimento sobre o que realmente é objeto de investigação da área.

Especificamente, este artigo procura: 1) fazer um breve histórico e discutir o atual estágio de desenvolvimento acadêmico da gestão esportiva; 2) definir gestão do esporte e termos afins e, finalmente; 3) apresentar as subáreas e as principais linhas de pesquisa da área da gestão do esporte, sob a ótica das teorias que as sustentam.

Surgimento e desenvolvimento da gestão do Esporte como área de atuação acadêmica

A gestão do esporte ainda pode ser considerada uma área de investigação acadêmica recente. A partir da metade da década de 80, trabalhos com mais rigor

científico começaram a ser publicados em periódicos específicos da área. Contudo, os primeiros programas acadêmicos de “sport management” foram criados nos

Estados Unidos, no final da década de 60, para atender demandas do esporte profissional e universitário americano (CHELLADURAI, 2009). Neste período, o desenvolvimento dos meios de comunicação e o aumento da demanda por produtos esportivos foram os grandes responsáveis pelo aumento da complexidade na gestão de franquias do esporte profissional americano. A televisão passou a transmitir com certa frequência jogos de beisebol e futebol americano. A demanda por bens e serviços relacionados ao esporte cresceu. Estimativas do tamanho da indústria do esporte apareceram, indicando que o esporte já movimentava uma quantia considerável de dinheiro (MEEK, 1997; PITTS & STOTLAR, 2002). Em 1988, a indústria do esporte era a 22ª maior indústria nos Estados Unidos, movimentando cerca de US\$ 63,2 milhões (PITTS & STOTLAR, 2002). Em 1995, esta já era a 11ª indústria no mercado americano, movimentando cerca de US\$ 152 milhões (MEEK, 1997). Em 1999, o esporte já movimentava US\$ 213 milhões apenas no mercado americano (PITTS & STOTLAR, 2002). Com isto, as franquias ampliaram suas preocupações com efetividade organizacional, responsabilidade social, produtividade e “marketing”. Num movimento paralelo, os departamentos atléticos das universidades americanas também expandiram seus interesses para além do campo acadêmico/esportivo. Apesar dos atletas universitários serem proibidos de receber salários, seus departamentos atléticos têm movimentado quantias impressionantes de recursos financeiros ano após ano (ZIMBALIST, 1999). Além disto, estes departamentos têm uma importância singular no “marketing” das universidades para atrair novos alunos. Assim, mais e melhores gestores esportivos começaram a ser demandados tanto por franquias de esportes profissionais, quanto pelos departamentos atléticos das universidades americanas.

O aumento na complexidade na intervenção profissional de gestores do esporte motivou o desenvolvimento da gestão do esporte enquanto área acadêmica. Percebendo a demanda por gestores com um conhecimento mais profundo da área, universidades do meio oeste americano começaram a oferecer cursos em nível de bacharelado e mestrado em gestão do esporte. O primeiro programa em “sport management” em nível de mestrado foi oferecido pela Universidade de Ohio, em 1966. Logo após, a Universidade de Massachusetts (1971) criou um programa similar (MASTERALEXIS, BARR & HUMS, 2009). Desde a criação destes primeiros programas em gestão do esporte, muitos outros foram criados nos Estados Unidos e em outros países, implicando num crescimento da

área acadêmica. Até 1985, existiam por volta de 40 programas de graduação e 32 de pós-graduação em gestão do esporte nos Estados Unidos (MASTERALEXIS, BARR & HUMS, 2009; PARKHOUSE, 2004). Em 2001, os programas em ambos os níveis já eram aproximadamente 200 (CHELLADURAI, 2001). Atualmente, mais de 300 universidades americanas oferecem programas de gestão do esporte em nível de bacharelado, mestrado e/ou doutorado (MASTERALEXIS, BARR & HUMS, 2009). Na Europa os primeiros cursos surgiram no Reino Unido e maioria deles ainda se concentram lá. Atualmente, existem programas em gestão do esporte oferecidos por 20 universidades europeias. Contudo, apenas cinco destas oferecem programas de doutorado. Vale ressaltar que o tipo de organização esportiva investigada por pesquisadores americanos e europeus tem variado em função da estrutura do esporte nestes dois locais. Nos Estados Unidos, os pesquisadores da área investigam principalmente suas ligas profissionais e os departamentos atléticos de universidades. Na Europa, os pesquisadores se ocupam da investigação de clubes e entidades de administração do esporte (por exemplo: federações, confederações e comitês olímpicos). Outros países que atualmente oferecem programas em gestão do esporte são Canadá, Austrália, Nova Zelândia, África do Sul, China, Singapura, Taiwan e Índia.

No Brasil, em 1981, teve início uma área de concentração denominada administração esportiva no curso de mestrado em educação física da Universidade Gama Filho. Esta área operou até 1995 com diplomação “*stricto sensu*” de 12 mestres. Atualmente não existem programas acadêmicos (em nível de mestrado ou doutorado) específicos em gestão do esporte. Mas em algumas universidades públicas e particulares existem linhas de pesquisa em cursos de mestrado em Educação Física. Em nível de graduação, existe um curso de bacharelado em gestão desportiva e do lazer, na Universidade Federal do Paraná - Litoral (Matinhos) iniciado em 2009.

Contudo, o crescimento da gestão do esporte não se deve apenas à expansão de programas acadêmicos. Para alguns autores, tais como PITTS (2001) e CHELLADURAI (2009), três aspectos ilustram o “status” profissional de uma área: programas acadêmicos, associações profissionais e revistas científicas especializadas. A expansão dos programas acadêmicos na área de gestão do esporte descrita acima é um sinal de que a demanda por profissionais desta área ainda é crescente. Todavia, a oferta de um número maior de cursos não implica necessariamente em maturidade acadêmica. Esta

maturidade é indicada, principalmente, pela existência de associações profissionais e revistas científicas específicas da área (CHELLADURAI, 2009). A primeira associação profissional de gestão do esporte a surgir foi a “North American Society for Sport Management” (NASSM), fundada em 1985. A preocupação inicial da NASSM era criar um conjunto de diretrizes para o currículo dos programas de bacharelado, mestrado e doutorado em gestão do esporte. Desde 1993, uma ação conjunta da NASSM com a “National Association of Sport and Physical Education” (NASPE) vem determinando não apenas as diretrizes curriculares dos programas de gestão do esporte nos Estados Unidos, mas também os critérios de reconhecimento de novos cursos na área. Após a NASSM, outras associações profissionais surgiram. Em 1993, a “European Association for Sport Management” (EASM) foi formada para ajudar o desenvolvimento da área de gestão do esporte na Europa. Atualmente existem associações similares na Austrália e Nova Zelândia (“Sport Management Association of Australia and New Zealand” - SMAANZ), África (“African Sport Management Association” - ASMA), Ásia (“Asian Association for Sport Management” - AASM) e, mais recentemente, na América Latina (“Asociación Latinoamericana de Gestión Deportiva” - ALGEDE). Um novo movimento com vistas ao desenvolvimento da área em países da língua portuguesa e espanhola tem se consolidado a partir de 2010: a Aliança Intercontinental de Gestão do Desporto - AIGD. Além disso, há um forte movimento internacional para se criar, como aconteceu em diversas outras áreas ligadas à educação física e ao esporte, uma entidade internacional de

gestão do esporte: “World Association for Sport Management” (WASM).

No Brasil, algumas entidades têm sido criadas em prol da área de gestão e “marketing” esportivo: Associação Brasileira de Gestão do Esporte (ABRAGESP), Associação Brasileira de Profissionais e Empresas de Marketing Esportivo (ABRAPEME), Associação Brasileira de Marketing Esportivo (ABME), Academia Brasileira de Marketing Esportivo (ABRAESPORTE), Associação Brasileira dos Lojistas de Equipamentos e Materiais Esportivos (ABRALEME), Instituto Brasileiro de Direito Desportivo (IBDD) e Associação Brasileira da Indústria do Esporte (ABRIESP).

Além das associações profissionais, a publicação de revistas científicas também mostra a maturidade de uma área acadêmica. A revista científica mais antiga da área é o “*Journal of Sport Management*”, que teve seu primeiro volume publicado em 1987. Este periódico é o meio de divulgação oficial da NASSM. Além deste, o “*Sport Marketing Quarterly*” e o “*International Journal of Sport Management*” são revistas científicas extramamente bem conceituadas junto à comunidade acadêmica. Na Europa, o “*European Sport Management Quarterly*” é a revista científica mais conceituada e com maior rigor no aceite de publicações. Este periódico foi publicado pela primeira vez em 1994, sob o título de “*European Journal for Sport Management*” (1994-2000). O conhecimento publicado por estas revistas tem definitivamente ajudado a consolidar a gestão do esporte como uma área de investigação científica. Além destas, existe um grande número de outras publicações científicas que ajudam a divulgar a produção de conhecimento da área.

Gestão, administração ou “marketing” esportivo?

O termo mais usado em inglês para designar a área em discussão é “sport management”. A tradução livre de “management” é gestão. Assim, em português, tem-se preferido chamar esta área acadêmica de *gestão do esporte*. Contudo, alguns autores propõem que os termos gestão e administração podem ser usados como sinônimos (CHELLADURAI, 2009; ROBBINS, 1997). A posição destes autores é de que os termos “sport management” e “sport administration” podem ser usados como sinônimos. Assim, em português, a área poderia ser tratada tanto por gestão do esporte, como por administração do

esporte. De fato, dicionários da língua portuguesa (por exemplo, Novo Aurélio Século XXI) definem os termos gestão e administração como sinônimos.

Alguns autores da área de administração de empresas sugerem algumas diferenças entre estes termos (ROBBINS, 1990; RUE & BYARS, 1992). Duas destas diferenças aparecem com mais frequência. A primeira diferença é que administração seria uma função determinativa, que aconteceria nos altos escalões das empresas, enquanto que gestão seria uma função executiva, que aconteceria nos escalões inferiores. A segunda diferença é que administração

seria praticada em órgãos públicos ou em organizações sem fins lucrativos, enquanto que gestão seria praticada em empresas privadas e na indústria. ROBBINS e STUART-KOTZE (1990) rejeitam estas diferenças e as chamam de mitos. De acordo com estes autores, tanto faz como se chama a atividade - administração ou gestão. O fato é que as pessoas que a conduzem são tomadores de decisões, que planejam, organizam, lideram e controlam as atividades de uma organização. Contudo, vale ressaltar mais uma vez que os termos “management” e gestão têm sido preferidos quando o assunto é o planejamento, organização, liderança e controle de organizações esportivas.

Infelizmente, no Brasil, tudo que se refere à gestão do esporte tende a ser tratado por “marketing” esportivo. Contudo, “marketing” e gestão são conceitos diferentes. As atividades de “marketing” representam apenas uma parte das tarefas de um gestor. Gestão envolve a coordenação das atividades de produção e “marketing”. Enquanto, a produção se preocupa com a transformação da “matéria-prima” em um produto final (foco no ambiente interno da organização), o “marketing” se preocupa com o processo de troca entre produtor e consumidor (foco no ambiente externo da organização). “Marketing” é fundamentalmente o termo que define o conjunto de atividades que buscam facilitar e consumir relações de troca entre produtor e consumidor (KOTLER & ARMSTRONG, 2009). Basicamente, o “marketing” aproxima o produtor de bens ou serviços do consumidor final de seus produtos. Aplicando os conceitos de “marketing” a organizações esportivas, “marketing” esportivo foi definido como “todas as atividades designadas para atender necessidades e desejos de consumidores do esporte através de processos de troca” (MULLIN, HARDY & SUTTON, 2007, p.11). Uma outra definição de “marketing” esportivo e conceitos acerca de gestão do esporte são apresentados a seguir.

Definindo gestão do esporte

Gestão do esporte pode ser entendida como a aplicação dos princípios de gestão a organizações esportivas. Usando a definição de gestão de BATEMAN e SNELL (1996), gestão do esporte é o processo de trabalhar com pessoas e recursos materiais para realizar objetivos de organizações esportivas, de maneira eficaz. Assim, para se entender o objeto de estudo da gestão do esporte, é preciso inicialmente definir *organização esportiva*. ROBBINS (1997) define organização como uma entidade social conscientemente

coordenada, com limites relativamente identificáveis, que funciona de modo relativamente contínuo para alcançar um objetivo ou conjunto de objetivos comuns. Usando este conceito de organização, SLACK e PARENT (2006) afirmam que organização esportiva é uma entidade social, com objetivos claros e limites bem definidos, envolvida na indústria do esporte. Usando esta linha de pensamento, conhecer a indústria do esporte e seus limites é fundamental para se definir gestão do esporte.

Indústria do esporte “é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se ao esporte, ao fitness, à recreação ou ao lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou idéias” (PITTS & STOTLAR, 2002). A partir desta definição percebe-se que o “esporte” da indústria do *esporte* é um termo amplo e genérico. Isto é, para a indústria, “esporte” pode ser: a) o próprio esporte no seu sentido mais estrito; ou b) qualquer exercício físico relacionado ao “fitness”, à recreação ou ao lazer. Assim, uma organização esportiva oferece produtos (bens ou serviços) que se relacionam ao esporte (sentido estrito) ou ao exercício físico (SLACK & PARENT, 2006). Usando esta definição, organizações esportivas podem ser desde clubes, academias, ou escolas de esporte até empresas que fabricam material esportivo, transmitem jogos ou assessoram atletas. Neste caso, gestores esportivos deveriam conhecer o processo produtivo e estar preparados para atuar em todas estas organizações.

Apesar de aparentemente coerente, a definição de gestão do esporte baseada em organizações que fazem parte da indústria do esporte sofre críticas. CHELLADURAI (2009) declara que para se definir gestão do esporte a partir do conceito de organizações esportivas é preciso uma definição mais precisa destas. Para tanto, Chelladurai separa: a) organizações esportivas de; b) organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos (por vezes tratadas como organizações não esportivas). Nesta linha de pensamento, clubes, academias, equipes esportivas profissionais, escolas de esporte, entidades de administração do esporte (federações, confederações, ligas), dentre outras, são organizações esportivas. Contudo, empresas que fabricam material esportivo, transmitem jogos ou assessoram atletas são organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos. Organizações esportivas têm como atividade principal a produção e “marketing” de serviços relacionados ao esporte (sentido amplo) para participantes ou espectadores. Organizações

esportivas que usam o esporte para promover seus produtos têm como atividades principais, por exemplo, a produção de calçados e roupas, a transmissão de eventos via TV, ou o assessoramento jurídico de pessoas. Para CHELLADURAI (2009), gestores esportivos deveriam conhecer o processo produtivo e estar preparados para atuar em organizações esportivas, mas não necessariamente em organizações que usam o esporte para promover seus produtos.

Considerando esta definição mais estrita de organizações esportivas, a gestão do esporte se preocupa essencialmente com a coordenação de *serviços esportivos*. Organizações esportivas oferecem serviços esportivos para participantes e/ou para espectadores. Por exemplo, academias oferecem serviços para pessoas

interessadas em fazer exercícios físicos (esporte para participantes). Clubes profissionais de futebol oferecem serviços a pessoas interessadas em assistir jogos de futebol (esporte para espectadores). Gestão do esporte é essencialmente a coordenação das atividades que ocorrem dentro destas organizações ou em organizações similares. De acordo com CHELLADURAI (1994), gestão do esporte é a coordenação das atividades de produção e “marketing” de serviços esportivos. A FIGURA 1 ilustra este conceito de gestão do esporte. Assim, os serviços esportivos coordenados pela gestão do esporte são considerados atividades primárias das organizações esportivas e envolvem a produção e o “marketing” tanto do esporte para participantes como do esporte para espectadores.

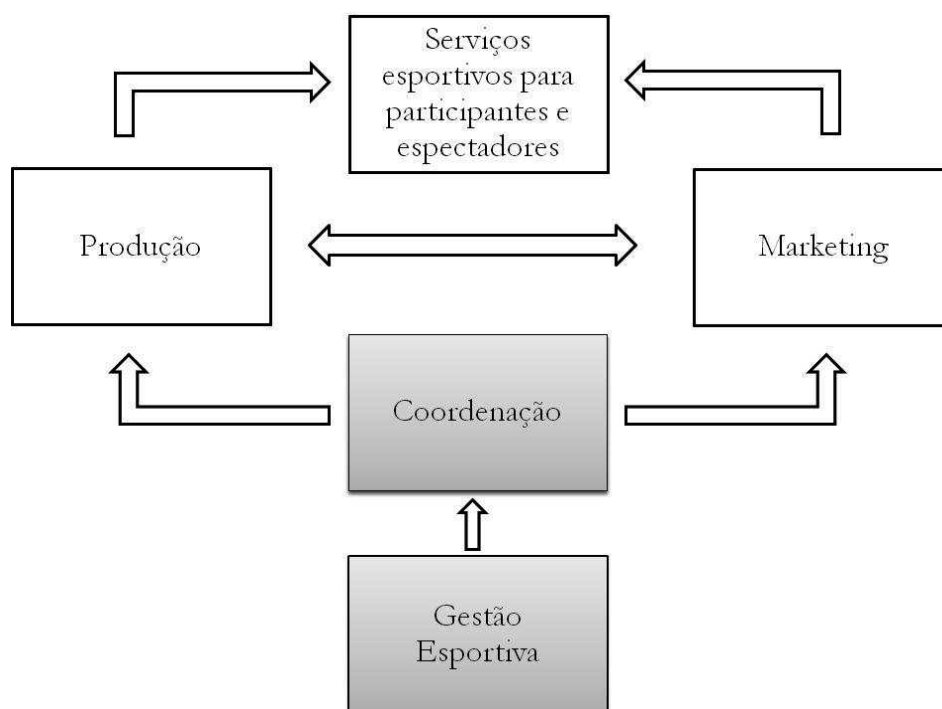


FIGURA 1 - Gestão do esporte como coordenação das atividades de produção e “marketing” de serviços esportivos (adaptado de CHELLADURAI, 2009).

As atividades de organizações que usam o esporte para promover seus produtos são *atividades satélites* à área de gestão do esporte. Estas não devem ser ignoradas por gestores esportivos. Segundo CHELLADURAI (2009), elas só não devem ser usadas para definir a área. A importância destas atividades é grande uma vez que elas facilitam e auxiliam a

produção e o “marketing” dos serviços primários da área de gestão do esporte. Além do mais, estas atividades têm uma grande importância econômica para a indústria do esporte (MEEK, 1997). As organizações que mais frequentemente se envolvem nestas atividades satélites são apresentadas na FIGURA 2.



FIGURA 2 - Organizações satélites às organizações esportivas (adaptado de CHELLADURAI, 2009).

Ao se analisar onde atuam os gestores esportivos, a distinção entre organizações esportivas e organizações que usam o esporte para promover seu próprio produto faz sentido. Gestores de grandes empresas de material esportivo, tais como Nike, Adidas e Puma, não são gestores esportivos. Gestores de grandes redes de TV também não são gestores esportivos. Contudo, gestores de clubes de futebol profissional deveriam ser gestores esportivos. Gestores de grandes academias de ginástica deveriam ter conhecimento de gestão do esporte. A intervenção profissional de gestores do esporte acontece à frente de organizações esportivas, mas não a frente de organizações que usam o esporte como meio de promoção (SLACK, 1998). Assim, o entendimento das organizações esportivas (sentido estrito) e das suas atividades primárias (produção e “marketing” de serviços esportivos) deveria nortear as investigações científicas da área de gestão do esporte.

Vale ressaltar que as associações que organizações não esportivas fazem com organizações esportivas a fim de promoverem seus produtos também são objeto de interesse da área. Em geral, estas associações são entendidas como “marketing” esportivo. SHANK (2008) define “marketing” esportivo como a aplicação dos princípios e processos de “marketing” a: a) produtos esportivos; e b) produtos não-esportivos promovidos via associação com o esporte. Nesta

linha, o “marketing” esportivo se relaciona tanto a organizações esportivas, como a organizações não esportivas que se associam ao esporte para promoverem seus produtos.

Investigações científicas em gestão do esporte

O órgão responsável pelo reconhecimento de cursos em gestão do esporte nas universidades americanas - “Commission on Sport Management Accreditation” (COSMA, 2010) - determina que estes devem contemplar sete conteúdos principais: gestão e liderança no esporte, “marketing” esportivo, aspectos legais do esporte, ética na gestão do esporte, finanças do esporte, comunicação no esporte e aspectos socioculturais do esporte. Aspectos mais específicos da gestão do esporte determinam suas linhas de pesquisa. Por exemplo, dentro da subárea gestão e liderança no esporte encontram-se linhas de pesquisas relacionadas à gestão de recursos humanos, liderança e efetividade de equipes esportivas, efetividade organizacional, responsabilidade social de organizações esportivas, recursos de organizações esportivas e vantagem competitiva, dentre alguns outros. Dentro da subárea “marketing” esportivo encontram-se linhas de pesquisas relacionadas aos

comportamentos do consumidor do esporte, estratégias de “marketing” de organizações esportivas, e estratégias de “marketing” de organizações não esportivas para se associarem ao esporte (patrocínios, endossos, licenciamentos, e “naming rights”).

Estas duas subáreas - gestão e liderança no esporte e “marketing” esportivo - têm recebido a maior parte da atenção dos pesquisadores na área de gestão do esporte. Linhas de pesquisa das outras subáreas são apresentadas na QUADRO 1.

QUADRO 1 - Subáreas da gestão esportiva e linhas de pesquisa mais comuns.

Subárea	Linhas de pesquisa
Gestão e liderança no esporte	Gestão de R H em organizações esportivas Gestão de eventos esportivos Gestão de arenas esportivas Liderança e efetividade em equipes esportivas Efetividade organizacional Responsabilidade social Vantagem competitiva
“Marketing” esportivo	Comportamentos do consumidor do esporte Estratégias de “marketing” para equipes esportivas Patrocínios e endossos Licenciamento “Naming rights” “Ambush marketing”
Aspectos legais do esporte	Contratos em organizações esportivas Riscos de processos em atividades esportivas Representação legal de atletas Discriminação
Ética na gestão do esporte	“Doping” “Fair play” Abuso de poder em equipes esportivas Corrupção em entidades de administração Modificação genética de atletas
Finanças do esporte	Estimativas acerca da indústria do esporte Retorno sobre investimento em equipes/eventos Custos/receitas de construção de arenas Custos/receitas de eventos Custos/receitas para manter equipes esportivas
Comunicação e esporte	Mídia esportiva Acordo de transmissão de eventos esportivos Retorno de imagem Redes sociais e promoção do esporte Publicidade e propaganda de produtos esportivos
Aspectos socioculturais	Impacto de megaeventos esportivos Turismo esportivo Diversidade e gestão do esporte Esporte fantasia

Dentro dessas linhas de pesquisa, pesquisadores têm focado em diferentes aspectos. Por exemplo, dentro da linha de pesquisa gestão de recursos humanos, pesquisadores têm investigado a respeito da satisfação de atletas (RIEMER & CHELLADURAI, 1998), do comprometimento organizacional de professores de academias (WOO, 2009), de comportamentos de

cidadania organizacional e efetividade de técnicos esportivos (ROCHA & TURNER, 2008), das percepções de justiça entre funcionários de departamentos atléticos (JORDAN, TURNER, FINK & PASTORE, 2007), da motivação de voluntários em eventos esportivos (STRIGAS & JACKSON JUNIOR, 2003), do suporte de organizações esportivas a seus funcionários (ROCHA

& CHELLADURAI, 2011), dentre outros tópicos. Dentro da linha de pesquisa comportamentos consumidor de esporte, pesquisadores têm investigado a respeito da motivação de espectadores do esporte (TRAIL & JAMES, 2001), da motivação de consumidores da prática esportiva (MCDONALD, MILNE & HONG, 2002), da identificação com equipes esportivas (FINK, TRAIL & ANDERSON, 2002), do consumo de bens esportivos (KWON, TRAIL & JAMES, 2007), da segmentação do mercado esportivo (FUNK, RIDINGER & MOORMAN, 2003), da satisfação com arenas esportivas (TRAIL, ANDERSON & FINK, 2002), dentre outros.

Os estudos citados no parágrafo anterior são essencialmente estudos quantitativos. Há uma tendência da área de gestão do esporte de concentrar esforços em estudos quantitativos (SKINNER & EDWARDS, 2005; SLACK, 1998). Contudo, como em outras áreas, também na gestão do esporte existe o embate entre pesquisadores qualitativos e quantitativos (EDWARDS & SKINNER, 2009). Não sendo tópico do presente artigo, nenhuma discussão mais profunda será realizada a respeito das vantagens e desvantagens de cada uma destas estratégias de coleta e análise de dados. Todavia, para efeitos de caracterização das pesquisas realizadas, é importante mencionar os “designs” mais utilizados por pesquisadores na área. Daí a necessidade de mencionar que a maioria dos designs usados nas pesquisas em gestão do esporte têm usado estratégias quantitativas para coleta e análise de seus dados.

Devido à natureza da gestão do esporte, a maioria dos estudos na área tem sido conduzida em “ambiente natural”, onde um estrito controle experimental não é possível (WELLS, 1993). Isto significa que os estudos na área são, na sua maioria, estudos pré-experimentais ou quasi-experimentais (FUNK, MAHONY & HAVITZ, 2003). Em geral, os estudos na área de gestão do esporte não se preocupam em manipular variáveis para comparar grupos. Ao contrário, estes se preocupam: a) em comparar grupos que acontecem em ambientes naturais (ex., quais fatores motivacionais são diferentes entre o grupo de pessoas que comparece a um jogo de futebol ao vivo e o grupo que não comparece?); ou b) em testar a adequação de modelos teóricos a uma população (ex., entre torcedores de futebol, quanto maior a identificação com um time, maior a intenção de consumir produtos relacionados a este time?). Certamente as questões investigadas pelas pesquisas na área nem sempre são tão simples quanto os exemplos dados. Vale ainda mencionar que estudos experimentais,

embora raros, não estão completamente ausentes em publicações da área. Alguns autores têm distribuído sujeitos randomicamente entre grupos (tratamentos) e testado a influência de diferentes fatores em, por exemplo, suas intenções de consumir o esporte (FILO, FUNK & HORNBY, 2009; KWAK, KIM & ZIMMERMAN, 2010) ou em apoiar uma equipe (FINK, PARKER, BRETT & HIGGINS, 2009).

Como em outras áreas de estudos sociais aplicados (ex., gestão de pessoas na administração de empresas), também na gestão esportiva a maioria do suporte teórico para proposição de investigações empíricas vem de teorias da sociologia e da psicologia. Por exemplo, a teoria de identidade social (TAJFEL & TURNER, 1986) tem sido usada para explicar porque as pessoas se afiliam, torcem e, conseqüentemente, consomem produtos de certas equipes esportivas (HEERE & JAMES, 2007; JAMES, FUJIMOTO, ROSS & MATSUOKA, 2009; KWON, TRAIL & JAMES, 2007). De acordo com esta teoria, o conceito que uma pessoa tem de si mesmo depende do grupo social (ex., um time de futebol) ao qual ela se liga. A identidade social explica porque algumas pessoas se apresentam como “corintiano” ou “palmeirense” quando solicitadas a se identificarem.

A teoria das trocas sociais (BLAU, 1964; EMERSON, 1976) tem sido usada para investigações relativas ao suporte de megaeventos esportivos que demandam grande investimento da comunidade local (HRITZ & ROSS, 2010; MILOCH & LAMBRECHT, 2006). De acordo com esta teoria, os moradores de uma região tendem a dar suporte para a realização de megaeventos se eles percebem que podem receber algo em troca. Por exemplo, se os moradores locais percebem que sediar uma edição da Copa do Mundo pode aumentar o número de empregos na região, então eles dão suporte à realização do evento. Outras teorias psicológicas e sociológicas que aparecem em estudos na área de gestão do esporte são: teoria da representação social (MILOCH & LAMBRECHT, 2006; MOSCOVICI, 1982; RITCHIE, SHIPWAY & CLEEVE, 2009), teoria do equilíbrio (FINK et al., 2009; HEIDER, 1958), teoria do comportamento planejado (AJZEN, 1991; KIM, TRAIL, LIM & KIM, 2009), teoria dos “stakeholders” (FREEMAN, 1984; WOLFE & PUTLER, 2002), teoria do ajuste no trabalho (DAWIS & LOFQUIST, 1984; KIM et al., 2009), teoria da atribuição (SARTORE & CUNNINGHAM, 2007; WEINER, 1995), teoria dos padrões de burocracia (GOULDNER, 1954; ROCHA, 2010), dentre outras. Algumas teorias econômicas também têm sido usadas em investigações na gestão do esporte. Pode-se citar

como exemplos, a teoria do bem-estar econômico (OLSON, 1971; PREUSS & SOLBERG, 2006) e a teoria do agrupamento para vantagem competitiva (PORTER, 1998; STEWART, SKINNER & EDWARDS, 2008).

No Brasil, não há registro e análise da tendência de pesquisas na área. Mas, a partir de 1999, em estudo sobre a produção de monografias de conclusão de curso em esporte, é destacada a evolução do número de trabalhos relacionados à área de “marketing” e a tendência de crescimento no interesse em áreas como legislação e comunicação esportiva (BARTOLETTI & BASTOS, 2010). A pesquisa científica desenvolvida na área está a cargo de pesquisadores isolados e/ou reunidos em grupos ligados a faculdades e universidades, não necessariamente voltados exclusivamente a estudos específicos da área. Alguns desses grupos, com foco principal na gestão do esporte estão cadastrados no Conselho Nacional de Pesquisa (CNPq) e apresentam diferentes linhas de pesquisa. Esses grupos foram criados a partir de 2003.

Em maio de 2011, foram identificados seis grupos, sendo quatro ligados a universidades públicas e dois a faculdades e universidades privadas. Enquanto internacionalmente a maioria das investigações da área se foca nos aspectos de gestão e liderança e “marketing” do esporte (HAN & KANE, 2007), no Brasil as linhas de pesquisa desenvolvidas pelos grupos de pesquisa estão concentradas na sua maioria na subárea gestão e liderança (FIGURA 3). Não existem grupos de pesquisa concentrados em ética e em aspectos legais do esporte. Como os estudos no Brasil ainda são incipientes na área de gestão do esporte, mesmo as linhas de pesquisa que vêm sendo investigadas ainda apresentam bastante potencial para desenvolvimento. Por exemplo, a área de “marketing” esportivo tem recebido substancial atenção internacionalmente, com periódicos exclusivos destinados à publicação de investigações nesta área. Enquanto isto, no Brasil, apenas dois grupos de estudos têm destinado esforços para investigar “marketing” esportivo.

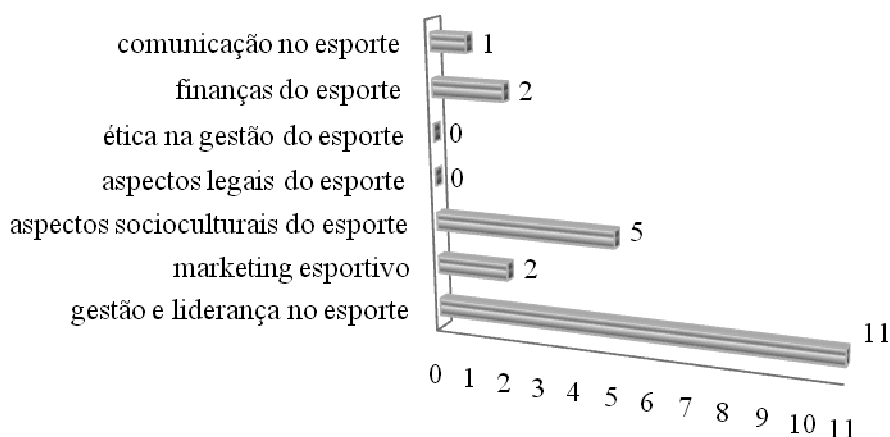


FIGURA 3 - Classificação das linhas de pesquisa de grupos brasileiros (CNPq), segundo áreas de estudo da gestão do esporte (COSMA, 2010).

Não há no país publicação especializada na área. Dessa forma, a pequena produção científica nacional tem sido inserida em periódicos internacionais ou em revistas nacionais de outras áreas, tais como educação física e esporte e administração. Alguns eventos científicos também têm sido usados para difusão do conhecimento produzido. O primeiro congresso da área realizado no Brasil foi o Congresso de Gestão Esportiva GEPAE-EEFEUSP, em 2005. O 2º Congresso Brasileiro aconteceu em 2008 na

UNISUL, em Florianópolis e o terceiro, denominado Congresso Internacional de Gestão do Esporte e do Lazer, em 2009, novamente em São Paulo. BASTOS, MAZZEI e SARMENTO (2011) analisaram as abordagens utilizadas nos trabalhos apresentados nestes eventos e verificaram que em termos da metodologia utilizada a predominância recai sobre estudos descritivos (63,81%), retratando o estágio inicial em que a pesquisa na área se encontra no país (BASTOS, 2003, 2004).

Considerações finais

Os conceitos discutidos neste artigo ajudam a entender a complexidade e as necessidades da área. Inicialmente é fundamental lembrar que gestão do esporte compreende tanto produção quanto “marketing” de produtos (em geral serviços) oferecidos por organizações esportivas. Estas organizações oferecem esporte (sentido amplo) para pessoas interessadas em consumi-lo enquanto participantes ou espectadores. Assim, programas para formação de gestores do esporte deveriam se preocupar fundamentalmente em preparar profissionais para gerenciar organizações esportivas. No entanto, do ponto de vista acadêmico, tanto organizações esportivas como organizações não esportivas que promovem seus produtos via associação com o produto esportivo merecem atenção de pesquisadores da área. Considerando ambos os tipos de organização, programas na área de gestão do esporte devem contemplar pelo menos sete subáreas distintas: gestão e liderança no esporte, “marketing” esportivo, aspectos legais do esporte, ética na gestão do esporte, finanças do esporte, comunicação no esporte e aspectos socioculturais do esporte.

Apesar de ser uma área de investigação científica recente, a gestão do esporte já alcançou maturidade e respeito no meio acadêmico internacional. A expansão com controle de qualidade de cursos de mestrado e doutorado, a criação de associações profissionais e a publicação de revistas científicas especializadas suportam essa afirmação. Todavia, esta

maturidade não se encontra igualmente distribuída em todo o mundo. Estados Unidos e Canadá ainda concentram a maioria dos cursos de doutorado e são, conseqüentemente, os maiores fornecedores de pesquisadores e conhecimento para instituições de outros países. Europa e Austrália têm aumentado sua participação na produção do conhecimento da área. No Brasil, ainda nos encontramos em um estágio bem inicial em termos de formação acadêmica e pesquisas científicas na área de gestão do esporte.

O fato de nosso país sediar megaeventos esportivos pode fomentar o desenvolvimento da gestão esportiva tanto como área de intervenção profissional, quanto como área acadêmica. A Copa do Mundo de 2014 no Brasil e os Jogos Olímpicos de 2016 no Rio de Janeiro necessitarão de bons gestores e serão ótimos cenários para investigações na área de gestão. A Austrália viveu movimento similar com a organização dos Jogos Olímpicos de Sydney 2000. Após este período, este país recebeu outros grandes eventos esportivos (ex., Copa do Mundo de Rúgbi 2003), onde se aproveitou do expertise adquirido por seus gestores nos anos anteriores. Além disto, aproveitando do interesse pelo esporte e sua gestão, universidades australianas aumentaram a oferta de cursos em gestão do esporte. Espera-se que o potencial desses megaeventos possa realmente se converter em suporte ao desenvolvimento da área também em nosso país.

Abstract

Sport management: defining the field

Sport management has been a field of scientific investigation since 1960. Regarding professional intervention, sport managers work in public and private, for profit or not-for-profit sport organizations and governing bodies. This article considers three aspects to define the field of sport management. First, the current academic status of the field is discussed based on the development of academic programs, professional associations, and scientific journals. Second, sport management and related terms are defined. Finally, content areas and main research topics are presented considering supporting theories. Each of these aspects was approached taking into account the development of the field internationally and specifically in Brazil, in order to establish borders for teaching, research, and professional intervention.

UNITERMS: Sport management; Sport administration; Sport marketing; Professional formation; Sport.

Referências

- AJZEN, I. The theory of planned behavior. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, New York, v.50, p.179-211, 1991.
- BARTOLETTI, C.T.; BASTOS, F.C. Monografias em gestão do esporte nos cursos de graduação da EEFUUSP (1995-2008). **Lecturas: Educación Física y Deportes**, Buenos Aires, v.14, n.142, 2010.
- BASTOS, F.C. Sport manager's fields of practice: propose of a model for Brazil. **The FIEP Bulletin**, Foz do Iguaçu, v.74, p.429-31, 2004.
- _____. Administração esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, São Cristovão, v.14, n.20-21, p.295-306, 2003.
- BASTOS, F.C.; MAZZEI, L.C.; SARMENTO, J.P. Analysis of Brazilian sports management congresses abstracts from 2005 to 2009. In: EUROPEAN CONGRESS OF SPORT MANAGEMENT, 19., 2011, Madrid. **Abstracts....** Madrid: European Association for Sport Management, 2011.
- BATEMAN, T.S.; SNELL, S. **Management: building competitive advantage**. 3rd ed. Chicago: Irwin, 1996.
- BLAU, P. **Exchange and power in the social life**. New York: Wiley, 1964.
- CHELLADURAI, P. Sport management: defining the field. **European Journal for Sport Management**, [S.l.], v.1, p.7-21, 1994.
- _____. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective**. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2001.
- _____. _____. 3rd. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.
- COMMISSION ON SPORT MANAGEMENT ACCREDITATION (COSMA). **Accreditation principles and self-study preparation**. Reston: COSMA, 2010.
- DAWIS, R.V.; LOFQUIST, L.H. **A psychological theory of work adjustment: an individual-differences model and its application**. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1984.
- EDWARDS, A.; SKINNER, J. **Qualitative research in sport management**. Amsterdam: Butterworth-Heinemann, 2009.
- EMERSON, R.M. Social exchange theory. **Annual Review of Sociology**, Palo Alto, v.2, p.335-62, 1976.
- FILO, K.; FUNK, D.C.; HORNBY, G. The role of web site content on motive and attitude change for sport event. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.23, p.21-40, 2009.
- FINK, J.S.; PARKER, H.; BRETT, M.; HIGGINS, J. Off-field behavior of athletes and team identification: using uocial identity theory and balance theory to explain fan reactions. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.23, p.142-55, 2009.
- FINK, J.S.; TRAIL, G.; ANDERSON, D.F. An examination of team identification: which motives are most salient to its existence? **International Sports Journal**, West Haven, v.6, n.2, p.195-207, 2002.
- FREEMAN, R.E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.
- FUNK, D.C.; MAHONY, D.F.; HAVITZ, M.E. Sport consumer behavior: assessment and direction. **Sport Marketing Quarterly**, Chicago, v.12, p.200-5, 2003.
- FUNK, D.C.; RIDINGER, L.L.; MOORMAN, A.M. Understanding consumer support: extending the sport interest Inventory (SII) to examine individual differences among women's professional sport consumers. **Sport Marketing Review**, [S.l.], v.6, p.1-32, 2003.
- GOULDNER, A. **Patterns of industrial bureaucracy**. New York: Free Press, 1954.
- HAN, J.Y.; KANE, G.M. NASSM presentations: an analysis of conference abstracts by diverse research topics 2002-2006. In: NORTH AMERICAN SOCIETY FOR SPORT MANAGEMENT CONFERENCE, Fort Lauderdale, 2007. **Abstracts...** Fort Lauderdale: NASSM, 2007. p.306.
- HEERE, B.; JAMES, J.D. Stepping outside the lines: developing a multi-dimensional team identity scale based on social identity theory. **Sport Management Review**, [S.l.], v.10, p.65-91, 2007.
- HEIDER, F. **The psychology of interpersonal relations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.
- HRITZ, N.; ROSS, C. The perceived impacts of sport tourism: an urban host community perspective. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.24, p.119-38, 2010.
- JAMES, J.D.; FUJIMOTO, J.; ROSS, S.D.; MATSUOKA, H. Motives of United States and Japanese professional baseball consumers and level of team identification. **International Journal of Sport Management and Marketing**, Geneve, v.16, n.4, p.351-66, 2009.
- JORDAN, J.S.; TURNER, B.A.; FINK, J.S.; PASTORE, D.L. Organizational justice as a predictor of job satisfaction: an examination of head basketball coaches. **Journal for the Study of Sports and Athletes in Education**, Walnut Creek, v.1,n.3, p.321-44, 2007.
- KIM, M.; TRAIL, G.; LIM, J.; KIM, Y.K. The role of psychological contract in intention to continue volunteering. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.23, p.549-73, 2009.

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Principles of marketing**. 13th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2009.
- KWAK, D.H.; KIM, Y.K.; ZIMMERMAN, M.H. User- versus mainstream-media-generated content: media source, message valence, and team identification and sport consumers' response. **International Journal of Sport Communication**, Champaign, v.3, p.402-21, 2010.
- KWON, H.H.; TRAIL, G.; JAMES, J.D. The mediating role of perceived value: Team identification and purchase intention of team-licensed apparel. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.21, n.4, p.540-54, 2007.
- MASTERALEXIS, L.P.; BARR, C.A.; HUMS, M.A. **Principles and practice of sport management**. 3rd ed. Sudbury: Jones & Bartlett, 2009.
- McDONALD, M.A.; MILNE, G.R.; HONG, J.B. Motivational factors for evaluating sport spectator and participant markets. **Sport Marketing Quarterly**, Chicago, v.11, p.100-13, 2002.
- MEEK, A. An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States. **Sport Marketing Quarterly**, Chicago, v.6, p.15-21, 1997.
- MILOCH, K.S.; LAMBRECHT, K.W. Consumer awareness of sponsorship at grassroots sport events. **Sport Marketing Quarterly**, Chicago, v.15, p.147-54, 2006.
- MOSCOVICI, S. The coming era of social representations. In: CODOL, J.P.; LEYENS, J.P. (Eds.). **Cognitive approaches to social behavior**. Hague: Nijhoff, 1982.
- MULLIN, B.; HARDY, S.; SUTTON, W. **Sport Marketing**. 3rd ed. Champaign: Human Kinetics, 2007.
- OLSON, M. **The logic of collective action: public goods and the theory of groups**. Cambridge: Harvard University Press, 1971.
- PARKHOUSE, B.L. **The management of sport: its foundation and application**. 4th ed. Boston: McGraw-Hill, 2004.
- PITTS, B.G. Sport management at the millennium: a defining moment. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.15, p.1-9, 2001.
- PITTS, B.G.; STOTLAR, D.K. **Fundamentals of sport marketing**. 2nd ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2002.
- PORTER, M. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, Boston, p.77-90, nov.1998.
- PREUSS, H.; SOLBERG, H.A. Attracting major sporting events: the role of local residents. **European Sport Management Quarterly**, [S.l.], v.6, p.391-411, 2006.
- RIEMER, H.A.; CHELLADURAI, P. Development of the athlete satisfaction questionnaire (ASQ). **Journal of Sport & Exercise Psychology**, Champaign, v.20, p.127-56, 1998.
- RITCHIE, B.W.; SHIPWAY, R.; CLEEVE, B. Resident perceptions of mega-sporting events: a non-host city perspective of the 2012 London Olympic Games. **Journal of Sport Tourism**, London, v.14, p.143-67, 2009.
- ROBBINS, S.P. **Organizational theory: structure, design, and applications**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1990.
- _____. **Managing today!** Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1997.
- ROBBINS, S.P.; STUART-KOTZE, R. **Management: concepts and applications**. Scarborough: Prentice-Hall Canada, 1990.
- ROCHA, C.M. **Patterns of bureaucracy in intercollegiate athletic departments**. Columbus: Ohio State University, 2010. Disponível em: <http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1273713772>. Acesso em: 20 maio 2011.
- ROCHA, C.M.; CHELLADURAI, P. Relationship between organizational support and performance of college coaches: a mediational model. **European Sport Management Quarterly**, [S.l.], v.11, p.301-18, 2011.
- ROCHA, C.M.; TURNER, B.A. Organizational effectiveness of athletic departments and coaches' extra-role behaviors. **Journal of Issues in Intercollegiate Athletics**, Normal, v.1, p.124-44, 2008.
- RUE, L.W.; BYARS, L.L. **Management: skills and application**. 6th ed. Homewood: Irwin, 1992.
- SARTORE, M.L.; CUNNINGHAM, G.B. Weight discrimination, hiring recommendations, person-job fit, and attributions: fitness-industry implications. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.21, p.172-93, 2007.
- SHANK, M.D. **Sports marketing: a strategic perspective**. 4th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2008.
- SKINNER, J.; EDWARDS, A. Inventive pathways: fresh visions of sport management research. **Journal of Sport Management**, Champaign, v.19, p.404-21, 2005.
- SLACK, T. Is there anything unique about sport management? **European Journal of Sport Management**, [S.l.], v.5, n.2, p.21-9, 1998.
- SLACK, T.; PARENT, M.M. **Understanding sport organizations: the application of organizational theory**. 2nd ed. Champaign: Human Kinetics, 2006.
- STEWART, B.; SKINNER, J.; EDWARDS, A. Cluster theory and competitive advantage: the torquay surfing experience. **International Journal of Sport Management and Marketing**, Geneve, v.3, p.201-20, 2008.
- STRIGAS, A.D.; JACKSON JUNIOR, N. Motivating volunteers to serve and succeed: design and results of a pilot study that explores demographics and motivational factors in sport volunteerism. **International Sports Journal**, West Haven, v.7, n.1, p.111-23, 2003.

- TAJFEL, H.; TURNER, J. C. The social identity theory of intergroup behaviors. In: WORDEL, S.; AUSTEN, W. (Eds.). **Psychology of intergroup relations**. Chicago: Nelson-Hall, 1986. p.7-24.
- TRAIL, G.; ANDERSON, D.F.; FINK, J.S. Examination of gender differences in importance and satisfaction with venue factors at intercollegiate basketball games: effects on future spectator attendance. **International Sports Journal**, West Haven, v.6, p.51-64, 2002.
- TRAIL, G.; JAMES, J.D. The motivation scale for sport consumption: assessment of the scale's psychometric properties. **Journal of Sport Behavior**, Mobile, v.24, p.108-27, 2001.
- WEINER, B. **Judgments of responsibility**: a foundation for a theory of social conduct. New York: Guilford, 1995.
- WELLS, W.D. Discovery-oriented consumer research. **Journal of Consumer Research**, Chicago, v.19, p.489-504, 1993.
- WOLFE, R.A.; PUTLER, D.S. How tight are ties the bind stakeholder groups? **Organization Science**, Hanover, v.13, n.1, p.64-80, 2002.
- WOO, B. Cultural effects on work attitudes and behaviors: the case of American and Korean fitness employees. Columbus: Ohio State University, 2009. Disponível em: <http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=osu1241612067>. Acesso em: 22 maio 2011.
- ZIMBALIST, A.S. **Unpaid professionals**: commercialism and conflict in big-time college sports. Princeton: Princeton University Press, 1999.

ENDEREÇO
Cláudio Rocha
Escola de Educação Física e Esporte de Ribeirão Preto - USP
Av. Bandeirantes, 3900
14049-900 - Ribeirão Preto - SP - BRASIL
e-mail: rocha.7@usp.br
