



**COMPARAÇÃO ENTRE O MODELO DE GESTÃO DO ESPORTE
UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO E O DOS ESTADOS UNIDOS DA
AMÉRICA**

Autor: Luisa Carvalho Xavier

**COMPARAÇÃO ENTRE O MODELO DE GESTÃO DO ESPORTE
UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO COM O DOS ESTADOS UNIDOS DA
AMÉRICA**

Trabalho apresentado com requisito para a obtenção do título de Bacharel em Educação Física pela Universidade de Brasília, sob a orientação do Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo.

Brasília, dezembro de 2016.

AGRADECIMENTOS

Esta parte do trabalho, mesmo sem ter normas e regras a seguir, não perde seu brilho e importância. Algumas pessoas foram fundamentais para que ele acontecesse citar todas é um desafio, esquecer é um risco, mas deixar de agradecer é um erro. Por isso, gostaria de primeiro agradecer aos meus pais, Jarbas e Clélia, que além de muito carinho e amor, não mediram esforços para que eu tivesse as melhores oportunidades de educação e vivências no esporte. Sempre me deram a liberdade para que fizesse as minhas escolhas e traçasse o curso da minha vida.

Agradeço também aos meus professores de faculdade, que contribuíram para a minha formação e preparação para que esse trabalho surgisse e acontecesse. Principalmente aos professores da banca, Professor Dr. Paulo Henrique, meu orientador, Professor Dr. Américo Pirangeli, Professor Dr. André Luiz Reis, e ao Presidente da CBDU, Luciano Cabral, que contribuíram para o desenvolvimento e elaboração do trabalho.

Um agradecimento especial a CBDU, que colaborou com o desenvolvimento da pesquisa abrindo as portas para que uma estudante pudesse pesquisar possibilidades para a sua gestão.

Por fim, um obrigado aos meus amigos, que sempre incentivaram a minha formação e desenvolvimento pessoal e que compreenderam de maneira amável todo o tempo que me ausentei durante o período dedicado a minha formação profissional, nessa e em outras oportunidades.

RESUMO

XAVIER, L. C. COMPARAÇÃO ENTRE O MODELO DE GESTÃO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO E O DOS ESTADOS UNIDOS DA AMÉRICA, 2016. (Monografia do Trabalho de Conclusão de Curso)- Bacharelado em Educação Física da Universidade de Brasília. 2016.

Este trabalho propôs investigar semelhanças e diferenças entre os modelos de gestão do Esporte Universitário do Brasil e dos Estados Unidos. O objetivo geral da pesquisa foi o de comparar o modelo de gestão das organizações representantes do esporte universitário nos dois países, CBDU no Brasil, NCAA e U.S IUSF nos Estados Unidos. Como objetivos específicos, o estudo descreveu a estrutura, os processos e as ferramentas da gestão do esporte universitário. Os resultados da pesquisa mostraram que o esporte universitário brasileiro não se baseia em um modelo de gestão, e definir a estrutura organizacional da CBDU, um propósito para a Organização e traçar um planejamento estratégico podem ser os fatores que faltam para a Confederação continuar e potencializar o seu crescimento e desenvolvimento. As duas organizações desporto Universitário avaliadas nos Estados Unidos, NCAA e U.S. IUSF se baseiam em uma gestão estratégica para conduzir os recursos, a estrutura organizacional, as ações, os resultados e os seus produtos. A utilização da gestão estratégica pode ser um fator importante na identificação das empresas patrocinadoras com as Organizações. As organizações pesquisadas dos dois países apresentam semelhanças nas suas atividades fins, tipo de organização e funcionalidade dentro da estrutura do esporte universitário nos países. Porém, nos Estados Unidos, as instituições utilizam uma gestão estratégica que influenciam e definem sua estrutura e os processos. No Brasil, a CBDU não executa gestão estratégica, e nem apresenta estrutura e processos bem definidos.

PALAVRAS CHAVES: Esporte universitário, modelos de gestão, gestão estratégica, gestão esportiva, CBDU, NCAA, U.S IUSF.

LISTA DE ILUSRAÇÕES, TABELAS, ABREVIATURAS E SIGLAS, E SÍMBOLOS

5W2H- Ferramenta de auxílio no processo de planejamento de eventos, como um check list de atividades que precisam ser desenvolvidas. Questiona o que é o projeto; Quando vai executar; Onde, Quem vai executar; Como vai executar; Quanto vai custar?

AAA- Associações Atléticas Acadêmicas

Análise SWOT- Ferramenta de gestão que avalia Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats).

Balanced Socorecard- O BSC é uma ferramenta que busca integrar estratégias, ao comunicar-se com processos e sistemas de uma determinada organização, além de oferecer retroalimentação para todo o sistema. Associa as ações estratégicas à missão e visão organizacional. É uma ferramenta dividida em três dimensões: Estratégia, Foco e Organização. (Kaplan e Norton ,1997)

Benchmarking- Pesquisar e compreender as melhores práticas de organizações de sucesso. É baseado na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente performance empresarial. Este processo é focado em uma melhoria contínua e é uma das formas mais eficazes de se estabelecer metas.

Canvas- Ferramenta visual para planejamento e gestão de projetos e empresas.

CBDU- Confederação Brasileira do Desporto Universitário.

COB- Comitê Olímpico Brasileiro.

FISU- Federação Internacional de Esportes Universitários.

FUES- Federações Universitárias Estaduais.

IES- Instituições de Ensino Superior.

JUBS- Jogos Universitários Brasileiros

LDU- Liga do Desporto Universitário.

NCAA- National Collegiate Athletics Association. Associação Universitária Esportiva dos Estados Unidos.

PMBOOK- Ferramenta de gerenciamento de projetos.

Stakeholders- Segundo Stoner e Freeman (1985, p.46) “[...]qualquer grupo ou indivíduo, identificável, que possa afetar a consecução dos objetivos de uma organização ou que inversamente é afetado pela consecução dos objetivos de uma organização”.

U.S IUSF- International University Sports Federation, Federação Universitária de Esportes dos Estados Unidos.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
CAPÍTULO I- ESPORTE UNIVERSITÁRIO	11
1.1. BREVE HISTÓRICO	11
1.2. HISTÓRICO ESPORTE UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO	11
1.1.1. Confederação Brasileira do Desporto Universitário	14
1.3. ESPORTE UNIVERSITÁRIO NOS ESTADOS UNIDOS	16
1.3.1. National Collegiate Athletic Association-NCAA	18
CAPÍTULO II- MODELOS DE GESTÃO	22
2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA	23
2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA	26
CAPÍTULO III – MATERIAIS E MÉTODOS.....	28
3.1. CONTEXTO DA PESQUISA.....	28
3.2. Instrumentos de Coleta de dados.....	29
3.3. Análise de dados	30
CAPÍTULO IV- RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	31
4.1. MODELO DE GESTÃO ESPORTE UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO.....	31
4.1.1. Estrutura	31
4.1.2. Processos	33
4.1.3. Estratégia	36
4.2. MODELO DE GESTÃO ESPORTE UNIVERSITÁRIO NORTE AMERICANO	38
4.3. COMPARAÇÃO	39

V – CONCLUSÃO	51
VI – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	53
VII – ANEXOS.....	53

INTRODUÇÃO

O esporte vem ganhado cada vez mais importância na economia e na sociedade. Registra-se crescimento tanto no que se refere ao número de praticantes, quanto em relação a consumidores e admiradores (MARONI, 2003). Mas, para que esse crescimento seja realmente aproveitado, não se deve desprezar a influência de uma gestão profissional que predomina uma visão estratégica e a busca de resultados (MELO NETO, 1998). O ambiente esportivo exige competência e qualificação para que haja sucesso, como acontece em qualquer outro tipo de negócio (AZEVEDO, 2009). Porém, a complexidade das práticas desportivas necessita de sistematização do conteúdo da gestão, contextualizadas ao mundo do desporto.

No Brasil, o início dos estudos na área denominada Administração Esportiva foi em 1981 no curso de mestrado em educação física da Universidade Gama Filho (ROCHA, C.M. & BASTOS, F.C, 2011). Porém, os primeiros programas acadêmicos de *sports management* foram criados nos Estados Unidos, no final da década de 60 para atender demandas do esporte profissional e universitário do país. Ainda hoje, a produção norte americana na área é voltada principalmente para suas ligas profissionais e os departamentos atléticos de universidades. (CHELLADURAI, 2009).

Dentro desse contexto da administração desportiva, o esporte universitário é um importante e complexo fenômeno a ser estudado, por conta da sua relação com a educação e com o esporte profissional. É importante salientar que ele, também, pode ser considerado como um fator de desenvolvimento sociocultural e econômico, gerador de emprego e renda, movimentando a indústria que produz material esportivo, o comércio, a realização de eventos, o turismo, a promoção comercial nas empresas prestadoras de serviços, enfim, nos mais diversos setores econômicos do país (GOMES, 2014).

Um país conhecido por possuir um forte e consolidado esporte universitário são os Estados Unidos da América. A Associação Nacional Universitária, *National Collegiate Athletics Association* (NCAA), completou 100 anos em 2006 possuindo aproximadamente mais de 1.250 Instituições de Ensino Superior associadas e competições de alto nível que são transmitidas mundialmente (PEACH, 2007). Ainda em prol do esporte universitário no país, existe a Federação Internacional Norte

Americana do Esporte Universitário, a *U.S International University Sports Federation*, órgão compatível com a Confederação Brasileira do Desporto Universitário no Brasil, filiada a FISU, Federação Internacional do Desporto Universitário.

O esporte universitário nos Estados Unidos da América é considerado o passo importante e determinante na profissionalização dos atletas, o que traz uma valorização pela mídia e público dos espetáculos esportivos, como nas competições entre clubes aqui no Brasil. As Instituições de Ensino Superior constroem, regulam e apóiam o esporte universitário, que é estruturado com manuais, regulamentos, fortes competições e governança reconhecidas mundo a fora.

Assim, conhecer as melhores práticas gestoras utilizadas mundialmente no âmbito do esporte universitário pode ser um caminho eficiente para minimizar os erros da organização e realizar uma gestão estratégica embasada em conhecimento empírico, focado no cliente externo e não apenas na organização em si. Por isso, diante da maior produção acadêmica e do sucesso da Liga Universitária Americana, NCAA, na grande participação das universidades em prol do esporte universitário, os Estados Unidos podem ser considerados referência de gestão do esporte universitário.

Já no Brasil, o esporte universitário passou por diversas fases, desde as competições de estudantes do ensino superior entre os cursos do mesmo estado até a organização que atualmente encontramos, quando Federações e Confederação se organizam para oferecer competições aos atletas e as Instituições de Ensino Superior. Entretanto, essa estrutura federativa é bastante dependente do governo federal que intervém diretamente nas instituições e na organização do esporte, porém a particularidade do esporte universitário de conversar com o esporte educacional e profissional, recebe, também, o incentivo privado, tornando o modelo de gestão cheio de contradições e considerado como um modelo híbrido (STAREPRAVO *et al*, 2010).

Grande parte dos estudos que comparam modelos de gestão do esporte estão voltados para o esporte de alto rendimento. O estudo de Green e Oakley (2001) buscou encontrar uma tendência comparando modelos de gestão do esporte de alto rendimento de países considerados potências esportivas. Já o de Digel (2002),

compara as estruturas esportivas dos países com os resultados esportivos expressivos, a fim de encontrar semelhanças e diferenças na gestão do esporte de alto rendimento e ainda aprofundando nas interações do sistema esportivo com a política, economia, setor privado e outros aspectos. No entanto, estudos voltados para a realidade do esporte universitário ainda são escassos na literatura.

Para se chegar a um modelo ideal e pensar em possíveis adaptações de gestão do esporte universitário no Brasil é preciso entender bem o contexto atual e as características inerentes ao campo esportivo, buscar as produções de conhecimento na área de gestão esportiva e ainda conhecer boas práticas de países e organizações de sucesso na área.

As relações do esporte com a sociedade estão em constante mudança e os modelos de gestão devem se adaptar às novas tendências globais. O esporte brasileiro passou por diversas fases e atualmente encontra-se em crise, tanto o educacional quanto o profissional, e nesse caminho, o universitário.

“Esta crise surge também da desagregação do modelo corporativo do desporto tradicional, que já não responde às dinâmicas da sociedade da nova economia naquilo que esta tem a ver com a indústria do entretenimento associada às novas tecnologias de informação e comunicação e ao desporto”. (PIRES & LOPES, 2001).

Pesquisas descritivas que comparam modelos de gestão do esporte universitário entre países ainda são escassas na literatura. Estudos sobre a organização universitária esportiva no Brasil e nos Estados Unidos, trazendo particularidades de cada país, ou do nível competitivo, poderão contribuir no desenvolvimento do esporte universitário, da política e na gestão da área.

Por tanto, conhecer a fundo o modelo vigente de gestão do esporte universitário brasileiro e comparar com o modelo de gestão de um país com maior representatividade no esporte universitário como um todo, é um exercício que pode contribuir para a elaboração e implementação de novas propostas para o nosso país. E ainda contribuir para uma análise crítica do que é aplicado em outros países, respeitando as diferenças culturais e históricas.

Diante deste panorama da gestão esportiva universitária, este estudo se propõe a investigar quais são as semelhanças e diferenças entre os modelos de gestão do Esporte Universitário do Brasil e dos Estados Unidos. O objetivo geral é comparar o modelo de gestão das organizações representantes do esporte universitário nos dois países, CBDU no Brasil, NCAA e U.S IUSF nos Estados Unidos. Como objetivos específicos, descrever a estrutura, processos e ferramentas da gestão do esporte universitário.

CAPÍTULO I - ESPORTE UNIVERSITÁRIO

1.1 BREVE HISTÓRICO

A regata de remo entre as universidades de Oxford e Cambridge, na Inglaterra, em 1829 foi a primeira competição universitária de nível internacional reconhecida pela Federação Internacional do Desporto Universitário - FISU (TOLEDO, 2006, p.40). Após essa e outras competições, foram criadas várias associações de esportes universitários, como a dos Estados Unidos, em 1905, e logo após algumas europeias como a da Hungria, Alemanha e Suécia. Já em 1919 foi criada a Confederação Internacional dos Estudantes, que realizou em 1923, na França, a primeira edição dos Jogos Mundiais Universitários (TOLEDO, 2006, p.40).

A Federação Internacional do Esporte Universitário – FISU foi fundada em 1949 e desde então é considerada a instituição máxima do desporto universitário mundial. Sendo a encarregada por organizar a *Universiade*, competição esportiva com a segunda maior mídia televisiva do esporte, superada apenas pelos Jogos Olímpicos (TOLEDO, 2006, p.41).

1.2 HISTÓRICO DO ESPORTE UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

O esporte universitário brasileiro passou por diversas fases até chegar à estrutura e organização que se encontra nos dias de hoje. As primeiras manifestações do esporte universitário no Brasil se deram no final do século XX com as competições realizadas no estado de São Paulo entre estudantes e cursos do ensino superior (STAREPRAVO *et al.*,2010).

Durante o governo de Getúlio Vargas inicia-se a segunda fase do esporte universitário no Brasil, na qual o Estado era o controlador do esporte universitário e centralizador das principais ações (GOMES, 2014, p.14). Nesta época, foi criada a primeira entidade acadêmica esportiva universitária, a Confederação Universitária Brasileira de Esportes - CUBE, contudo em 15 de setembro 1941, mediante o Decreto Lei nº 3.617, criaram a Confederação Brasileira do Desporto Universitário – CBDU, substituindo a CUBE.

Esse Decreto além de instituir a CBDU criou, também, as Associações Atléticas e Acadêmicas - AAA, que ligadas aos Centros Acadêmicos - CAs, obrigava as universidades e Instituições de Ensino Superior - IES a construírem praças

esportivas, bem como o seu texto, também, oficializou os Jogos Universitários Brasileiros - JUBs (TOLEDO, 2006, p. 41). Assim, por muitos anos as AAAs assumiram a gestão esportiva dentro das universidades, porém as instituições começaram a estruturar seus departamentos de esporte universitário e assumiram o controle estratégico da área de esportes (GOMES, 2012, p. 14).

Durante o governo de Ernesto Geisel na Ditadura Militar foi criada uma nova legislação das práticas esportivas que, de acordo com a Política Nacional de Desenvolvimento da Educação Física e Desporto, o esporte deveria seguir as regras do Sistema Nacional de Esportes, na qual o esporte universitário foi incluído como subsistema do esporte estudantil (STAREPRAVO *et al.*, p. 2010). Além disso, as AAAs agora deveriam ser constituídas por instituições de ensino superior e não mais por cursos, como eram organizadas anteriormente.

Com essas legislações, a CBDU passou a ter maior respaldo e criou as suas normatizações. Indicou a criação de bolsas de estudo, trabalho ou esportes para os dirigentes e monitores das Atléticas, e ainda orientou que as IES devessem dar mais apoio e condições às AAAs para que elas pudessem atingir seus objetivos (GOMES, 2012, p. 17).

Assim, com o fim do regime militar iniciou-se a terceira fase do esporte universitário brasileiro, caracterizada pelas práticas neoliberais do Governo Federal Brasileiro, o apoio ao esporte universitário era cada vez menos presente o que culminou na situação de desorganização e descrédito em que se encontrava o esporte universitário até 2003 (STAREPRAVO, 2010, p.140).

No ano de 1993, a Portaria nº 233 do Ministério do Esporte contribuiu para o esporte universitário, definindo-o enquanto esporte-performance, consolidando a separação entre o esporte profissional e não profissional. Na mesma época, a Lei Federal nº 8.672, conhecida como “Lei Zico”, consolidou mudanças trazendo a conceituação do que viria a ser “esporte” e deu prioridade no repasse de verbas públicas para o esporte-educação. O que tornava mais difícil a aquisição de recursos provenientes de políticas públicas para o desporto universitário.

A quarta fase foi marcada pela criação do Ministério do Esporte e pela divisão do Esporte Universitário, logo no início do mandato do Presidente da República Luiz Inácio Lula da Silva, em 2003 (STAREPRAVO *et al.*, p. 141). Nesta fase, o governo federal buscou organizar o esporte universitário vinculando-o ao Comitê Olímpico Brasileiro viabilizando recursos para financiar o novo modelo do esporte universitário.

Esses recursos advêm do que dita a Lei Federal Agnelo/Piva nº 9.615, de 16 de julho de 2001, que prevê o repasse de parte da verba das loterias da Caixa Econômica Federal para o Comitê Olímpico Brasileiro - COB e ao Comitê Paralímpico Brasileiro - CPB. Para o esporte universitário, a lei garantiu o repasse de 5% (cinco por cento) da verba destinada ao COB para que houvesse essa manifestação esportiva, o que proporcionou a organização das Olimpíadas Universitárias firmando uma parceria entre a Confederação Brasileira do Desporto Universitário - CBDU e o COB (STAREPRAVO *et al.*, p 142, 2010). É importante salientar que a CBDU continua vinculada ao COB, conforme o artigo 1º do Estatuto da Organização.

As Olimpíadas Universitárias, nome do principal evento esportivo universitário brasileiro, que era realizado pela parceira COB e CBDU, teve sua última edição em 2012. Já em 2013, a Confederação Brasileira do Desporto Universitário, após oito anos, assumiu inteiramente esse tipo de competição, que passou a se chamar de JUBs - Jogos Universitários Brasileiros. O encerramento da participação do COB nos jogos só foi possível após a eleição dos atuais membros da diretoria, que por meio de uma gestão profissional, viabilizaram novos negócios e conquistaram maior autonomia da Confederação Brasileira de Desporto Universitário.

Desse modo, este período ficou caracterizado como um “modelo híbrido”, no qual o esporte universitário é mantido por financiamento público e com verbas da iniciativa privada. Esse modelo pode não ser considerado o ideal, mas, representa um avanço no relacionamento entre a esfera pública e privada e ainda vai de encontro com as novas tendências mundiais do esporte, que é a aproximação com o mundo dos negócios (STAREPRAVO *et al.*, p 142, 2010).

1.2.1 Confederação Brasileira do Desporto Universitário - CBDU

Atualmente a gestão do esporte universitário brasileiro é exercida pela Confederação Brasileira do Desporto Universitário - CBDU. Como abordado anteriormente, o modelo vigente do esporte universitário é híbrido, com recursos provenientes do financiamento público e da iniciativa privada, o que interfere diretamente na gestão interna da CBDU.

De acordo com o Estatuto atualizado de 2014 dessa confederação, a CBDU é uma pessoa jurídica de direito privado e tem forma de associação de fins não econômicos, sendo constituída por entidades filiadas de administração estadual do desporto universitário – Federações Universitárias Estaduais (FUES) e, ainda, não exerce qualquer função delegada do Poder público e nem se caracteriza como entidade ou autoridade pública.

Sua sede está localizada na cidade de Brasília/DF, e mais duas sub sedes, uma na cidade de Maceió-/AL e outra em Vitória/ES. Contando com 15 (quinze) funcionários trabalhando na sede e mais 09 (nove) divididos nas sub sedes, para a realização dos eventos, a CBDU possui um amplo quadro de colaboradores.

Com relação aos seus recursos, a CBDU conta atualmente com aqueles provenientes das inscrições dos eventos, do Governo Federal, por meio da Lei Agnelo/Piva, de alguns patrocínios privados, da Lei de Incentivo ao Esporte e convênios com o COB e o Ministério do Esporte. Assim, os recursos arrecadados visam à realização e organização de eventos propostos no calendário da CBDU, manutenção do quadro de funcionários, marketing, manutenção da sede e outras atividades internas da empresa.

Essa confederação apresenta atualmente as seguintes áreas de trabalho, um Setor Administrativo, Financeiro, Departamento Técnico, Diretoria de Marketing, Diretoria de Eventos, Assessoria de Imprensa, Departamento de Tecnologia da Informação e um Departamento Médico. Essas áreas de trabalho funcionam para a gestão interna da CBDU, mas, principalmente, para a realização dos eventos.

A CBDU tem por principal finalidade planejar organizar, coordenar, dirigir e controlar, em todo o país, a prática do desporto e do paradesporto universitário, em consonância com o sistema do desporto em todas as suas manifestações. Para isso

ela conta com as 27 FUEs filiadas para promover anualmente os campeonatos estaduais universitários, e ainda garantir a participação das Universidades e Instituições de Ensino Superior nas competições nacionais do seu próprio calendário. O contato com as universidades e com os atletas é realizado por meio das Federações Estaduais como, inscrições nas competições e até convocações para eventos internacionais.

Atualmente o Calendário da Confederação Brasileira do Desporto Universitário conta com 08 (oito) eventos nacionais que abordam 27 (vinte e sete) modalidades. Sem contar na participação em competições internacionais, como os mundiais da FISU, a *Universiade*, Sulamericano e o *International Beach Games*, evento organizado pela CBDU que vai para a sua segunda edição no ano de 2016.

Os Jogos Universitários Brasileiros, evento mais tradicional da CBDU, cresceu mais um pouco no ano de 2016, trazendo novidades como o Futebol Virtual, o JUBs acadêmico, Natação e Tênis de mesa paradesportivo, bem como, a consolidação de modalidades que eram apenas de demonstração, como o caso do *badminton* e tênis de mesa. Contando com 17 (dezesete) modalidades, 10 (dez) dias de competição e envolvendo mais de 3.000 (três) mil estudantes, o evento é realizado anualmente e em cidades diferentes que são escolhidas através de candidaturas. Cabe ressaltar que no ano de 2016 os Jogos foram realizados em Cuiabá/MT (CBDU, 2016).

Ao todo, são mais de 80 (oitenta) mil estudantes participando das competições universitárias estaduais e nacionais, 618 (seiscentos e dezoito) Instituições de Ensino Superior cadastradas no sistema da CBDU e 328 (trezentos e vinte e oito) Instituições regularmente participando das competições nacionais (CBDU, 2016).

A Liga do Desporto Universitário - LDU é responsável pelo maior número, já alcançado no Brasil, de competições universitárias. Ela é realizada com recursos da CBDU determinado pela Lei Federal Agnelo/Piva, por recursos disponibilizados pelo Ministério do Esporte e, atualmente, têm os patrocínios do Itaú e Apsen, por meio da Lei do Incentivo ao Esporte, e o apoio da Empresa Onza (CBDU,2016).

Sem as competições do calendário da CBDU o cenário do esporte universitário ficaria extremamente reduzido, contando apenas com competições realizadas entre Atléticas e Centros Acadêmicos e, as competições de Ligas independentes existentes em poucos estados do país.

Diante dessa estrutura já firmada, a administração e gestão da Confederação Brasileira do Desporto Universitário tem o desafio de seguir as normas estabelecidas no seu Estatuto e as Legislações que envolvem os recursos subsidiados pelo governo. O trabalho de prestação de contas para a manutenção dos convênios públicos firmados, que permitem a realização dos eventos da mesma e a participação do Brasil em competições universitárias internacionais, é intenso. O que torna o departamento financeiro da Confederação com o maior número de funcionários (CBDU, 2016).

De acordo com o artigo 5º do estatuto da Confederação Brasileira do Desporto Universitário, ela deve ser administrada com base em práticas de Governança Corporativa. Visando sempre adotar os princípios de gestão democrática, os instrumentos de controle social, a transparência da gestão da movimentação de recursos, a fiscalização interna, a alternância no exercício dos cargos de direção, a aprovação das prestações de contas pelo conselho fiscal e a participação de atletas nos colegiados de direção e na eleição para os cargos desta confederação.

1.3 ESPORTE UNIVERSITÁRIO NOS ESTADOS UNIDOS

O esporte universitário nos Estados Unidos iniciou com a popularização de atividades esportivas organizadas pelos próprios estudantes nos campus das universidades, que eventualmente passaram a organizar competições entre diferentes universidades e faculdades. A primeira competição oficial aconteceu em 1852 entre universidades de Yale e Harvard, que também foi organizada pelos próprios estudantes (LEWIS, 1970).

Vinte anos depois as competições universitárias continuavam crescendo e, mesmo organizada por estudantes, diversos gestores das universidades começaram a ver benefícios em investir no esporte universitário proporcionando maior apoio aos estudantes, divulgação da marca das universidades e desenvolvimento pessoal dos estudantes atletas. A partir disso, esses gestores passaram a gerir também os

departamentos de esportes nas suas respectivas instituições (HUMS & MacLEAN, 2004).

Com a popularidade das competições de universitárias de Futebol Americano, veio à tona o alto número de lesões dos atletas, acarretando em 1905, o índice de 18 (dezoito) mortes de atletas em consequências de lesões no esporte (HUMS & MacLEAN, 2004). Na época, em resposta a esses eventos, o Presidente Theodor Roosevelt convocou uma reunião de emergência com os gestores das principais universidades envolvidas no esporte universitário para discutirem medidas capazes de evitar que essa situação se agravasse (HUMS & MacLEAN, 2004).

Outro encontro semelhante a esse aconteceu na Universidade de Nova Iorque (NYU). A reunião tomou outras proporções, além de discutir as lesões no Futebol Americano, também visou abordar sobre a gestão do esporte universitário nos Estados Unidos (HUMS & MacLEAN, 2004). A partir desses encontros, em março 1906, com 62 (sessenta e dois) membros, foi criada uma associação chamada *Intercollegiate Athletic Association of the United States* (IAAUS) que em 1910 foi renomeada para *National Collegiate Athletic Association* (NCAA) (HUMS & MacLEAN, 2004).

Com o passar dos anos o esporte universitário continuou crescendo e passou a ter função de entretenimento para o público não universitário. A partir disso, discussões sobre a comercialização desnecessária e profissionalização em detrimento das universidades e departamentos esportivos, ganharam destaque e, outras associações passaram a surgir em contraposição a NCAA (BASS *et al*, 2015).

Atualmente, o esporte universitário dos Estados Unidos é organizado em camadas. É sancionado por organizações esportivas universitárias, dentre elas a NCAA, a *National Association of Intercollegiate Athletics* (NAIA), fundada em 1940 e hoje tem 255 (duzentos e cinquenta e cinco) universidades filiadas incluindo universidades canadenses e a *National Junior College Athletic Association* (NJCAA), fundada em 1938 que conta atualmente com 436 (quatrocentos e trinta e seis) equipes filiadas e as competições são realizadas em conferências regionais entre as universidades filiadas.

Além dessas associações que promovem internamente o esporte universitário nos Estados Unidos, o país também possui uma representação internacional perante a Federação Internacional do Desporto Universitário, por meio da *USA International University Sports Federation* (US. IUSF), fundada em 1967, com o nome original *United States Collegiate Sports Council* (USCSC), assumiu o nome atual em 2005, e é a Organização que representa os Estados Unidos da América nos eventos da FISU (US.IUSF, 2016).

A diretoria da U.S. IUSF é composta por 4 (quatro) membros representantes da NCAA, 2 (dois) da NAIA, 2 (dois) da NJCAA e 2 (dois) da NACSA, *National Association of Collegiate Directors of Athletics*, Associação formada pelos administradores esportivos que tem o propósito de criar um ambiente de discussão e troca de informações sobre a gestão do esporte (NACDA, 2016).

A US.IUSF tem objetivos voltados para o âmbito internacional e promove experiências internacionais para os seus atletas. Para isso, ela conta com a colaboração e indicação de atletas e equipes das associações universitárias que promovem o esporte universitário a nível nacional (U.S. IUSF, 2016). Diante dessa pluralidade na representação do esporte universitário norte americano, vamos dar um maior enfoque na organização e modelo de gestão da NCAA.

1.3.1. National Collegiate Athletic Association - NCAA

A NCAA, *National Collegiate Athletic Association*, é uma Associação de direito privado sem fins lucrativos e dedicada a proteger e proporcionar aos alunos-atletas sucesso, no campo e nas quadras, no ambiente acadêmico e na vida. Tem como valores a transparência, colaboração, comunicação, liderança e inclusão. São membros da associação, 1.121 instituições de ensino superior, 99 representantes de conferências e 39 organizações esportivas afiliadas (NCAA, 2016).

Mais de 460 mil estudantes atletas fazem parte de 19 mil times que, enviam todo ano, mais de 54 mil participantes para competir nos 90 campeonatos da NCAA, que contemplam 24 modalidades divididas em 03 divisões. Em 1973 foi criada uma divisão entre as universidades para estimular a competitividade, gerar oportunidade e estabelecer uma filosofia e perfil de cada divisão. Para participar de cada divisão, as universidades, times e atletas precisam cumprir alguns requisitos de elegibilidade,

que incluem rendimento acadêmico, benefícios para os atletas e oportunidades acadêmicas (NCAA, 2016).

A primeira divisão conta com 32% (trinta e dois por cento) das universidades filiadas, totalizando 346 (trezentos e quarenta e seis) instituições. Os dados afirmam que um em cada vinte e cinco (1/25) estudantes dessas universidades são atletas, a média é de 19 (dezenove) times por universidade e a porcentagem dos atletas que recebem benefícios em função do esporte é de 53% (cinquenta e três por cento). Essa primeira divisão tem um perfil de maior competitividade e é a mais popular, ou seja, a que gera mais recursos para a organização e também a que entrega mais bolsas escolares e benefícios para os atletas (NCAA, 2016).

Já a segunda divisão conta com 307 (trezentos e sete) universidades filiadas e um em cada treze (1/13) estudantes dessas instituições são atletas. Essas IES devem fornecer bolsas parciais e alguns benefícios totalizando em 56% (cinquenta e seis por cento) de atletas beneficiados. Aqui o perfil encontrado é aquele que busca dar aos atletas a oportunidade de competirem em alto nível sem perder a participação nas atividades universitárias e acadêmicas, buscando um equilíbrio entre a vida de aluno e atleta (NCAA, 2016).

Por fim, surge a Divisão III, maior divisão da NCAA, tanto em número de atletas quanto em universidades. São 439 (quatrocentos e trinta e nove) IES, nas quais cerca de um em cada seis (1/6) estudantes são atletas. Dão oportunidade para os atletas competirem e interagirem com o ambiente esportivo, mas o foco é nas atividades acadêmicas e do campus. Preocupam-se em desenvolver o potencial de liderança e no sucesso dos alunos atletas. As universidades não são obrigadas a conceder bolsas de estudos por conta do esporte. Porém, 75% (setenta e cinco por cento) dos atletas recebem benefícios da universidade. É, também, a divisão que mais formam seus alunos atletas, 87% (oitenta e sete por cento) deles (NCAA, 2016).

Cada divisão é governada conforme a sua própria legislação, aprovada e construída pelas universidades que compõem a divisão. Grupos de presidentes e representantes se reúnem regularmente para tomar as estratégias e coordenar cada divisão. As divisões também apresentam os seus próprios comitês, que discutem

assuntos inerentes a cada realidade e perfil das universidades filiadas, seu organograma e planejamento estratégico. Porém, todas dialogam e constituem a organização maior, que é a NCAA e se baseiam na Governança Corporativa da instituição maior (NCAA, 2016).

A sede da NCAA está localizada em Indianápolis com aproximadamente 500 (quinhentos) funcionários que trabalham no suporte à legislação, na realização dos eventos e gerenciando os programas e benefícios para os estudantes atletas. Já os recursos financeiros da NCAA são provenientes, principalmente, da venda dos direitos de imagem da transmissão das competições, da venda de produtos e ingressos para os jogos e inscrições das competições. De todos os 90 (noventa) campeonatos da NCAA, apenas 05 (cinco) são autossustentáveis, são eles, as competições da primeira divisão de Basquete Masculino, Hockey no gelo, *Lacrosse*, Luta Olímpica e Baseball. Os outros 85 (oitenta e cinco) são sustentados pelos recursos arrecadados (NCAA, 2016).

Segundo dados divulgados no site da organização, os recursos foram distribuídos no ano de 2015 nas seguintes atividades:

- Universidades da Divisão I para pagamento de bolsas de estudo e divulgação dos esportes e da NCAA.
- Conferências do Basquete masculino da Divisão I.
- Competições das três divisões.
- Assistência estudantil.
- Programas estudantis como o de liderança, bolsas de pós-graduação na NCAA.
- Custos relacionados aos comitês e encontros anuais.
- Despesas administrativas gerais do escritório.
- Comunicação e Marketing.
- Programas acadêmicos

Os programas de suporte aos atletas envolvem:

- Transporte e auxílio viagem para as 90 competições organizadas.
- Assistência financeira com bolsas de estudos e cuidados básicos.

- Instituto de Ciências do esporte que promove saúde e segurança, estudando e tratando lesões, saúde mental, doping, entre outras atividades.
- Fundos para assistência aos atletas que sofrem lesões nos jogos e treinos.
- Suporte nutricional.
- Tutoria, material escolar e acesso a outros serviços acadêmicos.
- Apoio aos atletas da primeira divisão que retornam à universidade, após o fim da carreira esportiva, para se formarem.
- Programas de treinamento focado no desenvolvimento pessoal e profissional.
- Programas de pós-graduação dentro da NCAA.
- Programa “The NCAA After The Game”, que foca em proporcionar experiências para os alunos que vão influenciar na vida profissional após a universidade.

CAPÍTULO II - MODELOS DE GESTÃO

A gestão do esporte ainda é um conteúdo novo a ser tratado no Brasil, mas pode ser entendida como a aplicação dos princípios da gestão no âmbito das organizações esportivas (ROCHA & BASTOS, 2011). Já as organizações esportivas são definidas como entidades sociais com objetivos claros e limites definidos que estão envolvidas na indústria do esporte (SLACK & PARENT, 2006). Compreendendo a realidade do esporte que a organização está inserida, se torna possível aplicar o conhecimento de alguns modelos de gestão.

Modelo é aquilo que serve de exemplo ou norma em determinada situação. Gerir, por sua vez, é utilizar de instrumentos e técnicas adequados para organizar os recursos financeiros, materiais e humanos da organização (FERREIRA, 2009). Para isso, os modelos de gestão propõem facilitar o alcance de altos níveis de eficiência, eficácia e efetividades, além de manter a organização socialmente responsável e sustentável.

Para entender em que aspectos uma boa gestão pode e deve influenciar é preciso compreender como o ambiente e as dimensões organizacionais podem afetar o desempenho da organização. Segundo Garibalth (2001), as organizações são o resultado da interação entre a sua estrutura, representadas pela divisão do trabalho, normas e procedimentos, centralização e descentralização do poder, as suas tarefas, que envolvem definição de metas, público alvo e os seus processos de tecnologia da informação e processo decisório, que é o setor de controle e planejamento e banco de dados. E ainda, as pessoas como são os treinamentos, a motivação, cultura e valores da empresa, comunicação entre os funcionários e, ligado a esse aspecto, o sistema de recompensas da empresa.

Os primeiros modelos de gestão surgiram no contexto da Segunda Revolução Industrial, a partir de 1840 com uma abordagem mecanicista bastante difundida por Frederick Taylor e Henri Fayol. Essa abordagem era baseada em um ambiente estável, com tarefas padronizadas para cada funcionário, regras e regulamentos bem definidos, a autoridade era centralizada, na qual os subordinados participavam dos processos com obediência e respeitando a comunicação vertical (FERREIRA, 2009).

Em contraposição a essa corrente, surgiu uma abordagem mais humanística, defendida por autores como Mary Parker Follet, Rensis Likert e Abraham Maslow. Essa abordagem levanta o aspecto de como as pessoas que trabalham podem influenciar positiva e negativamente nos resultados da organização. Por tanto, se dedicaram a estudar estratégias para melhorar a motivação dos funcionários, as melhores condições de trabalho, as decisões de forma participativa, entre outros aspectos (FERREIRA, 2009).

Uma abordagem mais atual é a integrativa, que admite que a complexidade das organizações, sugere que os gestores contemporâneos precisam usar de modo complementar, alternativo e, até mesmo, paradoxal, cada um dos conhecimentos produzidos, conforme a situação a ser gerenciada (FERREIRA, 2009). A teoria da contingência, porém, defende uma abordagem mais orgânica e em contraposição a abordagem mecânica. Defende que o ambiente é instável, e por isso as tarefas a serem executadas são mutáveis, os controles dessas atividades precisam de maior fluidez, a forma de autoridade deve ser descentralizada e que os funcionários devem sim participar da solução de problemas, permitidos por uma comunicação mais horizontal e informal (BURNS & STALKER, 1961).

Dentre essas correntes clássicas, inicialmente para esse estudo, o nosso foco será na gestão estratégica, conteúdo da abordagem integrativa. O estudo e a prática da estratégia é o “conjunto de decisões fixadas em um plano do processo organizacional que integra missão, objetivos e sequência de ações administrativas num todo interdependente” (MOTTA, 2004).

2.1. GESTÃO ESTRATÉGICA

Por um tempo, acreditava-se que só era possível aplicar uma gestão estratégica tendo a disposição de instrumentos operacionais para fazer orçamentos, alocação de recursos, análise matricial, programação linear, análises estatísticas, matriz *swot*, quadro BCG, cadeias de valor. Porém, o essencial para a gestão estratégica não o instrumento, mas a competência em analisar, integração e aplicação, na prática, pelos gestores (FERREIRA, 2009). Em resumo Ferreira (2009) afirma,

“O ponto de partida da gestão estratégica não será mais nem as metodologias nem o formalismo dos sistemas de planejamento, mas o efetivo alinhamento da organização em torno das orientações, missões, objetivos, valores e cursos de ação comuns e compartilhados.”

Gestão estratégica é uma metodologia que visa assegurar o sucesso da empresa no momento atual, e principalmente, o sucesso no futuro. Inclui três etapas distintas, o planejamento estratégico, a execução e o controle. A primeira etapa da gestão estratégica tem o foco em identificar os riscos e propor planos para minimizá-los, identificar os pontos fortes e fracos da organização em relação ao ambiente em que ela atua e por fim conhecer o ambiente para definir a estratégia para os seus produtos e serviços (PEREIRA, 2009).

OLIVEIRA (1999) resume os principais elementos que caracterizam uma gestão estratégica são:

- a) Definição de propósito: Razão de ser do negócio.
- b) Missão: Elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente que define o negócio.
- c) Valores: Imprimem uma cultura organizacional que guiam as ações da empresa, explicitam a ética e a moral da organização, e geram identificação entre os funcionários, clientes e *stakeholders*.
- d) Visão: Projeção do futuro da posição que a empresa e seus produtos pretendem ocupar. Alinhado com a missão, definem o tipo de organização que precisam se tornar para atingir seu objetivo maior, visão.
- e) Diagnóstico interno e externo: Definição das forças, oportunidades, fraquezas e ameaças do ambiente externo e da própria organização.
- f) Definição de objetivos: Traçar os objetivos, de forma sistemática (definindo urgência, prioridade e importância), de acordo com os recursos disponíveis e em direção à visão.
- g) Formalização de um plano: Programar os planos de ação para a realização dos objetivos e implantá-los por meio de programas específicos.

- h) Reavaliação estratégica: Por meio de indicadores, mensurar os resultados e identificar se os objetivos foram atingidos ou estão no caminho certo, mantendo estratégias implantadas com sucesso e rever as que não alcançaram os resultados esperados.

As principais vantagens do modelo de gestão estratégica são:

- Fornece uma visão mais completa da organização, do cliente, parceiros e ambiente que a empresa está inserida.
- Agiliza e fundamenta decisões, cria um consenso natural entre os líderes dos objetivos e das decisões a serem tomadas.
- Estabelece uma direção única, alinha esforços de todos os funcionários e líderes em torno de um objetivo em comum.
- Melhora a capacidade de adaptação, como um processo contínuo, facilita a reestruturação organizacional.
- Melhora a alocação de recursos.
- Melhora a motivação dos parceiros, líderes e funcionários.
- Melhora o controle.
- Sistematiza ciclos de melhoria contínua.

O modelo de gestão estratégica, como parte da abordagem integrativa, tem o objetivo de processar os recursos organizacionais de modo eficiente e devolver à sociedade produtos relevantes. Além disso, tem foco em caracterizar os trabalhadores como importante fator nesse processo de entrega e produção, destacando sua importância.

Desta forma, a área de gestão de pessoas nas organizações também pode ser considerada um aspecto fundamental da gestão estratégica. Plano de cargos, programas de seleção e recrutamento, política de benefícios, avaliação de desempenho e ainda participação e comunicação entre funcionários, passaram a ter como referência, além dos aspectos psicológicos e sociais, características relacionadas à ambiência interna e externa. As pessoas que compõem uma organização devem ser gerenciadas de uma perspectiva integrada com as políticas de negócios (FERREIRA, 2009).

2.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é composta por sistemas de controle e monitoramento, estabelecidos por agentes de controle de determinada organização, para que os administradores desta tomem decisões visando os interesses dos proprietários ou *stakeholders* (FILHO, 1998).

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, esse modelo é um sistema pelo qual organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo relacionamento entre os sócios, conselho administrativo, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

Ainda de acordo com o IBGC os princípios da governança corporativa são:

- a) **Transparência** – Consiste no interesse e na disponibilização para as partes interessadas não apenas as informações impostas por leis ou regulamentos. Transparência sobre o desempenho econômico-financeiro e também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que dizem respeito à preservação e à otimização do valor da organização.
- b) **Equidade** – Tratamento justo isonômico entre todos os sócios e stakeholders, levando em consideração os direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- c) **Prestação de contas** – prestar contas da sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, e assumir as consequências e responsabilidade de seus atos e omissões.
- d) **Responsabilidade corporativa** – Zelo pela viabilidade econômico-financeira da organização.

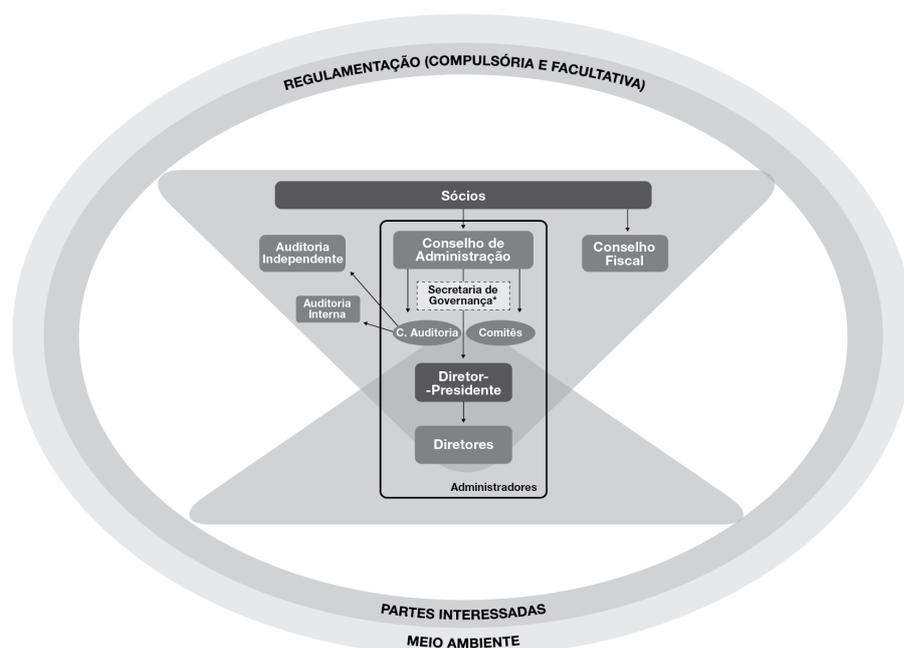


Figura 1. Estrutura organizacional Governança Corporativa. Fonte: IBGC.

Como podemos observar na figura 1, a estrutura proposta pela governança corporativa é verticalizada. Nem sempre os executores das atividades participam do processo de tomada de decisões, e essas decisões são tomadas em função dos interesses dos sócios e patrocinadores. Os planos de ação são passados pelo Conselho para os Diretores para serem executados pelas áreas responsáveis na empresa. De tal modo, o sistema de Governança Corporativa é utilizado pela Confederação Brasileira do Desporto Universitário - CBDU e pela *National Collegiate Athletic Association* - NCAA.

CAPÍTULO III – MATERIAIS E MÉTODOS

3.1. CONTEXTO DA PESQUISA

Definir um modelo único de gestão das organizações atuais é extremamente complexo. Considerando que para cada processo ou situação devem-se utilizar diferentes métodos com referências em diversos modelos. Para delimitar o estudo foi escolhido investigar aspectos da estrutura, estratégia e processos, quais sejam:

- a) Estrutura: Como funciona organograma e divisão do trabalho.
- b) Estratégia: Definição de propósito, metas, visão, missão e valores.
- c) Processo: Alinhado com a estrutura, como funciona a comunicação interna e externa.

Esses aspectos serão avaliados de forma qualitativa e comparando com os modelos de Gestão Estratégica, Teoria da Contingência, Abordagem Integrativa e a Governança Corporativa, que foi apontada pelas organizações como um sistema utilizado no processo administrativo.

Os modelos de gestão a serem pesquisados foram das organizações responsáveis pelo desporto universitário de maior destaque no Brasil e Estados Unidos. No Brasil, a representação é da Confederação Brasileira do Desporto Universitário – CBDU e nos Estados Unidos, a *National Collegiate Athletic Association* - NCAA foi a Associação escolhida para representar a organização do esporte universitário dentro do país e a *USA International University Sports Federation* - U.S IUSF, que representa os Estados Unidos no cenário do Desporto Universitário Internacional.

O presente estudo qualitativo de caráter exploratório e descritivo realizou a coleta de dados por meio de levantamento documental e bibliográfico, e na aplicação de questionário com questões abertas.

Quanto à natureza, trata-se de uma pesquisa qualitativa que procura descrever o que acontece em determinado ambiente. Não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, já que a pesquisa qualitativa permite que a criatividade dos investigadores os leve a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995).

Quanto ao objetivo, a pesquisa é exploratória e descritiva. Pretende desenvolver, esclarecer e modificar modelos e ideais, e ainda descrever características de determinado fenômeno. A pesquisa exploratória permite a consideração de diversos aspectos relativos à questão a ser estudada (GIL, 2002), e a descritiva se caracteriza pela necessidade de explorar novas situações as quais precisam de outras informações mais aprofundadas (LEOPARDI et al. 2001).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi documental, por meio de livros, periódicos, produção da internet, documentos oficiais da Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU), *USA International University Sports Federation* (U.S IUSF) e *National Collegiate Athletic Association* (NCAA), leis e portarias. E ainda realizou pesquisa de campo, que possibilita a obtenção de dados para cumprir os objetivos específicos, através da aplicação de questionários abertos.

3.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Foi aplicado um questionário, que segue em anexo, contendo 17 (dezessete) questões, incluindo itens de múltipla escolha e questões abertas. As questões eram voltadas para os aspectos de estrutura, estratégia e processos tendo por objetivo complementar a pesquisa documental.

A aplicação dos questionários foi realizada por meio de um endereço on-line enviado diretamente para os Dirigentes das instituições que comandam o esporte universitário no Brasil, na Confederação Brasileira do Desporto Universitário nos Estados Unidos com os dirigentes da NCAA e U.S. IUSF. Os Dirigentes participantes da pesquisa foram instruídos do objetivo e finalidade do estudo, e que sua identidade seria assegurada. Das três instituições, a NCAA não respondeu ao questionário. Porém, o conteúdo a ser discutido pelos questionários estava disponível nos sites oficiais da Organização.

A amostra foi composta pelas instituições que responderam os questionários apresentados aos dirigentes da CBDU e U.S IUSF e a documentação utilizada como amostra foram os documentos oficiais que amparam o esporte universitário nas instituições, estatuto da CBDU e material bibliográfico referente à gestão do esporte universitário no Brasil e nos Estados Unidos.

Para a pesquisa documental foram utilizadas as bases de dados Periódicos Capes, *Scielo*, *Academic Search Complete*, *Regional Business News* e *Business Source Premier*. As palavras chaves utilizadas foram, Esporte Universitário, Modelos de Gestão, NCAA, CBDU, Gestão, Administração Esportiva, Gestão Estratégica, Brasil, Estados Unidos, nas línguas Portuguesa e Inglesa.

Além da pesquisa em bases de dados, foram consultadas também as páginas oficiais na internet das organizações. <http://cbdu.org.br/>, <http://ncaa.org/>, <http://ncaa.com/>, <http://usiusf.org/>.

3.3. ANÁLISE DE DADOS

Os modelos de gestão do esporte universitário serão abordados, assumindo as variáveis de estrutura, gestão estratégica, processos e ferramentas, de acordo com as respostas do questionário e da pesquisa documental.

Primeiro foi analisado os documentos e pesquisas científicas já realizadas contendo informações sobre os temas para traçar as características da gestão de cada uma das organizações e da estrutura do esporte universitário em cada um dos países. Depois esses dados foram cruzados com as respostas obtidas nos questionários e nas fontes oficiais de cada instituição. Por fim, esse perfil de gestão foi alinhado com os modelos já existentes, a fim de comparar as estruturas das organizações de cada país.

A partir da análise das características das gestões e da comparação entre os resultados que cada gestão alcança, foram sugeridas algumas práticas para a evolução na gestão das Organizações.

CAPÍTULO IV- RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. MODELO DE GESTÃO ESPORTE UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO

Para compreender melhor a realidade na prática da organização aplicamos um questionário de sondagem com o atual Presidente e o vice-presidente da Confederação Brasileira do Desporto Universitário - CBDU. Esse questionário foi dividido em sessões, no qual a primeira diz respeito à estrutura da organização.

4.1.1. Estrutura

A tabela 1 a seguir contém as perguntas e respostas do questionário de sondagem que foi aplicado com os representantes da Confederação Brasileira do Desporto Universitário.

Tabela 1. Perguntas e respostas do questionário da CBDU sobre estrutura.

TIPO	PERGUNTA	RESPOSTA
ESTRUTURA	Qual a origem dos recursos financeiros?	Patrocínio privado, inscrições em eventos, programas subsidiados pelo governo,
ESTRUTURA	Qual a finalidade dos recursos da organização?	Organização de eventos, manutenção do quadro de funcionários, marketing, atividade internas da empresa.
ESTRUTURA	A Organização tem organograma oficial e funcional?	Não
ESTRUTURA	Caso possua, o organograma atualizado está disponível nas mídias sociais da Organização?	Não
ESTRUTURA	Quais áreas de trabalho existem na organização?	Administrativo, Financeiro, Departamento Técnico, Marketing, T.I, Eventos, Médico e Imprensa.
ESTRUTURA	Qual o número de funcionários contratados na organização?	20-40

O primeiro aspectos que vamos discutir sobre a gestão da Confederação Brasileira do Desporto Universitário é a estrutura. De acordo com as respostas dadas em questionário, esta não apresenta um organograma oficial e funcional, o que pode trazer prejuízos na comunicação interna entre setores e funcionários, causando dificuldade e identificação de níveis hierárquicos e de uma cultura de comunicação.

De acordo com Vasconcellos e Hemsley (1983),

“Estrutura organizacional consiste no resultado de um processo através do qual a autoridade é distribuída, as atividades, desde os níveis mais baixos até a Alta Administração, são especificadas, e um sistema de comunicação é delineado permitindo que as pessoas realizem as atividades e exerçam a autoridade que lhes compete para a consecução dos objetivos organizacionais.”

Sem uma estrutura organizacional bem definida e clara para os funcionários e para os clientes, poderão surgir alguns problemas no subsistema de autoridade, das atividades a serem executadas e na comunicação (VASCONCELLOS & HEMSLEY, 1983).

Podemos destacar também que de acordo com o Estatuto da Confederação, a empresa deve seguir o modelo de governança corporativa, sistema que também sugere um organograma bem definido para que as relações entre funcionários e *stakeholders* estejam bem definidas. Ainda nesse sistema, é sugerida uma comunicação e hierarquia verticalizada. Em consequência, os funcionários não costumam participar dos processos de decisão, a menos que já esteja definido pela cultura e estrutura da empresa.

As áreas de trabalho devem ser as mais adequadas à estratégia da organização, desde o desenho da estrutura até as atividades-chave e os recursos estruturais (ALMEIDA *et al*, 2006). Neste quesito, a Confederação Brasileira do Desporto Universitário alinhou o número de funcionários e a departamentalização da empresa a fim de atender as demandas de processos internos com foco na sua atividade fim. Como exemplo, o seu Departamento Financeiro é a área com o maior número de funcionários, e as pessoas são responsáveis pelos projetos e prestação de contas para o Governo Federal Brasileiro, acumulando maior volume de trabalho durante o ano (CBDU, 2016).

Nas áreas de trabalho da Confederação chama atenção a ausência de uma Diretoria de Gestão de Pessoas. Já é sabido que Práticas que transcendem o controle da área específica de Recursos Humanos, como, comunicação, desenho do trabalho, cultura e liderança, impacta as pessoas e moldam suas competências, cognições e atitudes, e podem gerar melhores resultado (WRIGHT *et al*, 2001).Essa Diretoria também seria responsável pelo processo de recrutamento e seleção, e ainda de imprimir uma cultura organizacional na equipe para direcionar os esforços do grupo de trabalho em um objetivo comum. Parte do sucesso das mudanças que os gestores precisam buscar em suas organizações depende da adoção de políticas de gestão de pessoas (FERREIRA, 2009).

Os recursos da CBDU têm em sua maioria origem do Governo Federal Brasileiro. Desta forma, a utilização deste dinheiro é controlada pela legislação, o que limita alguns investimentos e processos que seria fundamental para o desenvolvimento da empresa no ambiente esportivo. Os recursos das empresas privadas também têm destino específico, pois são conquistados por meio da Lei de Incentivo ao Esporte, Programa do Governo, por isso devem ser empregados nos eventos da Confederação, objetos dos projetos patrocinados pela Lei.

Recursos privados sem participação governamental podem ser a saída para o investimento na gestão da CBDU, que contribui para entrega de melhores eventos para os atletas e universidades brasileiras federadas ao sistema.

Como utilizar da melhor forma esses recursos é uma questão que está relacionada com os processos da empresa, alinhados com a estratégia.

4.1.2. Processos

Para entendermos como a Organização organiza suas atividades, perguntamos em um dos itens do questionário quais ferramentas a organização utilizava. Como indica na tabela 2.

Tabela 2. Perguntas e respostas do questionário da CBDU sobre processos.

TIPO	PERGUNTA	RESPOSTA
PROCESSOS	A organização se baseia em algum modelo de gestão para a sua administração?	Sim, no modelo de gestão do COB - Comitê Olímpico Brasileiro.
PROCESSOS	Quais são as ferramentas de gestão utilizadas atualmente?	Pesquisa de satisfação interna e externa, gerenciamento de redes sociais, controle de resultados, Benchmarking.

Dentre as opções apresentadas, Mapeamento de Processos, Pesquisa de Satisfação Interna, Pesquisa de Satisfação Externa, Planejamento e Mapa Estratégico, Gerenciamento de Redes Sociais, Controle de Resultados, Análise SWOT, 5W2H, *Canvas*, *PMBOOK* – Gerenciamento de Projetos, Exercício Decisório, *Benchmarking*, *Balanced Scorecard*, a Confederação Brasileira do Desporto Universitário - CBDU selecionou cinco opções:

- Pesquisa de Satisfação Interna
- Pesquisa de Satisfação Externa
- Gerenciamento de Redes Sociais
- Controle de Resultados
- *Benchmarking*

As ferramentas utilizadas para a Confederação Brasileira do Desporto Universitário já são um primeiro passo para uma gestão profissional, pois controlar os resultados, colher informações de satisfação do público alvo e dos funcionários é de grande importância para desenvolver melhores experiências para os usuários dos eventos e atividades promovidas por esta.

O processo de *Benchmarking*, pesquisar e compreender as melhores práticas de organizações de sucesso baseia-se na aprendizagem das melhores experiências de empresas similares e ajuda a explicar todo o processo que envolve uma excelente performance empresarial. Este processo é focado em uma melhoria contínua e é uma das formas mais eficazes de se estabelecer metas e tem um efeito motivacional grande junto às equipes (BOGAN, 1994). E ainda, de acordo com a pesquisa *Management Tools & Trends 2005*, feita pela *Bain & Company*, o *benchmarking* é a

terceira ferramenta de gestão mais usada pelas empresas (BAIN & COMPANY, 2005).

Para a análise de processos, já que a Organização não utiliza o mapeamento de processos, que estabelece e registra todos os processos que fazem parte das atividades da empresa, é preciso uma investigação mais específica. Para a compreensão de forma geral é possível recolher insumos por meio da referência de gestão que a organização tem como modelo. Neste quesito, a CBDU citou como referência o sistema de gestão do Comitê Olímpico Brasileiro - COB.

O modelo de gestão do COB tem como eixos fundamentais a integração dos setores e a busca por eficiência e transparência. Os processos e ações devem estar alinhados com o documento que define o sistema da organização, a lista de atribuições, organograma e estabelece o funcionamento de cada área. Utilizam, também, uma estrutura verticalizada de governança e se baseia em uma gestão estratégica, com objetivos e metas a cumprir (COB, 2016).

A partir disso, entende-se que a Confederação Brasileira do Desporto Universitário precisa de planos de ação para mapear seus processos, oficializar seu organograma, fazer uma análise de suas forças e fraquezas para se alinhar aos modelos de gestão estratégica e governança corporativa que se propuseram a seguir. Essas medidas devem estar diretamente relacionadas com o propósito da empresa e sua gestão estratégica.

Segundo as dimensões organizacionais de Galbraith, banco de dados e formalização também são aspectos da dimensão de processos. Desta forma, podemos apontar que quanto maior a quantidade de processos, estrutura, dados documentados, formalizados e divulgados os processos serão transparentes para os colaboradores, público alvo e *stakeholders*, atendendo um dos Princípios da Governança Corporativa, qual seja, a transparência.

Nesse quesito de processos, a Confederação Brasileira do Desporto Universitário apresenta uma sessão no site institucional denominado documentos, destinado à divulgação de documentos da instituição. Lá estão disponíveis as atas da Assembléia Gerais, encontro que reúne os presidentes das Federações Estaduais e um estudante representante dos atletas universitários, prestações de contas,

boletins das competições entre outros. Porém, não existem documentos disponíveis sobre o sistema de gestão da mesma e nem sobre a estrutura do esporte universitário brasileiro.

4.1.3. Estratégia

Para identificar os aspectos sobre estratégia as perguntas foram sobre Missão, Visão, Valores e Público Alvo, bem como sobre o Planejamento Estratégico da organização. A tabela 3 descreve as perguntas e respostas da Confederação Brasileira do Desporto Universitário sobre o tema abordado.

Tabela 3. Perguntas e respostas do questionário da CBDU sobre estratégia.

TIPO	PERGUNTA	RESPOSTA
ESTRATÉGIA	Qual o público alvo da organização?	Atletas Universitários, Federações Universitárias Estaduais.
ESTRATÉGIA	A Organização apresenta planejamento Estratégico?	Não
ESTRATÉGIA	Qual a Missão da Empresa?	Fomentar e desenvolver em todo o território nacional o desporto universitário. Representar o Brasil perante a comunidade esportiva internacional universitária.
ESTRATÉGIA	Qual a Visão da Empresa?	Colaborar com a formação de alunos atletas através do desenvolvimento de eventos e atividades esportivas e acadêmicas em nosso país. Criando "Nossas estrelas hoje, nossos líderes amanhã".
ESTRATÉGIA	Quais os Valores da Empresa?	Integridade, liderança, formação educacional, formação esportiva, trabalho em equipe, lealdade, juventude, saúde e inovação.
ESTRATÉGIA	De 1 a 10, o quão claro é a Missão, Visão e Valores para os funcionários da organização?	5
ESTRATÉGIA	De 1 a 10, o quão claro é a Missão, Visão e Valores para os clientes da organização?	6
ESTRATÉGIA	De 1 a 10, o quão claro é a Missão, Visão e Valores para os stakeholders (parceiros) da organização?	6
ESTRATÉGIA	Quem são os principais parceiros atualmente?	Governo Federal Brasileiro, Banco Itaú, Onza e COB.

Os aspectos da estratégia começam a ser desenvolvidos a partir da definição de público alvo. A Confederação Brasileira do Desporto Universitário tem os atletas universitários e as Federações Universitárias Estaduais como público alvo. Portanto, todas as atividades externas são destinadas a esse público.

Para chegar aos atletas universitários, a CBDU conta com o trabalho das FUES para entrar em contato com as Instituições de Ensino Superior até atingir os atletas universitários. Este caminho deve ser respeitado de acordo com as normas do sistema Federativo determinado pelo estatuto da Organização.

Esta característica de não poder entrar em contato diretamente com as universidades e respeitar a posição das Federações no sistema deve ser considerada no processo da gestão do esporte universitário e, por sua vez, na gestão da estratégia utilizada para atingir os objetivos da instituição.

A Confederação Brasileira do Desporto Universitário atualmente não tem planejamento nem mapa estratégico. Porém, apresentam missão, visão e valores, quais sejam:

“A missão da CBDU é fomentar e desenvolver em todo o território nacional o desporto universitário e representar o Brasil perante a comunidade esportiva internacional universitária.”

“A visão da CBDU é colaborar com a formação de alunos-atletas, por meio do desenvolvimento de eventos, atividades esportivas e acadêmicas em nosso país.”
Criando “nossas estrelas de hoje, nossos líderes amanhã.”

“Os valores que guiam a CBDU são integridade, liderança, formação educacional, formação esportiva, trabalho em equipe, lealdade, juventude, saúde e inovação.”

Apesar de terem missão, visão e valores definidos, a Direção da Confederação Brasileira do Desporto Universitário admitiu que esses aspectos são pouco entendidos pelos funcionários e pelos clientes, avaliando de um a dez a pontuação cinco. Já para os *stakeholders* a nota atribuída foi seis.

Os principais parceiros da Confederação Brasileira do Desporto Universitário refletem também esse pouco entendimento da sociedade quanto ao propósito da Confederação, pois todos os recursos passam pela influência governamental e a iniciativa privada não investe diretamente na Organização.

O principal indicador de uma gestão estratégica é a utilização de um planejamento e mapa estratégico. O planejamento estratégico é um processo capaz de transformar

um negócio e definir como alcançar os objetivos organizacionais da melhor maneira possível. O planejamento tem função de traduzir a estratégia empresarial, indicando os caminhos que a Organização deve seguir para alcançar os objetivos propostos (RIGBY, 2009). Neste quesito, a Confederação Brasileira do Desporto Universitário não realiza uma gestão estratégica.

No mundo globalizado e altamente competitivo, onde a similaridade de produtos e serviços, somente estratégias habituais de publicidade, propaganda, relações públicas, merchandising e promoção de vendas para um público específico não são suficientes, tornando necessário um diferencial competitivo (SANFELICE, FERNANDES & SAVEGNAGO, 2000).

De acordo com o estudo de Johnston e Paulsen (2014) o fator mais importante no processo de decisão de um patrocinador é se a empresa a ser patrocinada possui objetivos e um propósito que se identifica com os da marca que está em busca de investir. Neste ponto, um planejamento estratégico claro pode influenciar positivamente na apresentação da empresa para possíveis patrocinadores.

4.2. MODELO DE GESTÃO ESPORTE UNIVERSITÁRIO DOS ESTADOS UNIDOS

Para apresentarmos o modelo de gestão do esporte universitário dos Estados Unidos da América avaliamos apenas o sistema da *USA International University Sports Federation* - U.S IUSF e da *National Collegiate Athletic Association* – NCAA. Mas é importante lembrar que existem outras Associações que atuam nos EUA com o esporte universitário.

4.2.1. Estrutura

A Federação Internacional do Desporto Universitário dos Estados Unidos (*USA International University Sports Federation* - U.S IUSF) respondeu o questionário sobre os aspectos da gestão. Na tabela 4 estão as perguntas e respostas sobre estrutura.

Tabela 4. Perguntas e respostas do questionário para a U.S IUSF sobre estrutura.

TIPO	PERGUNTA	RESPOSTA
ESTRUTURA	Qual a origem dos recursos financeiros?	Patrocínio privado, Inscrições em Eventos e Doações.
ESTRUTURA	Qual a finalidade dos recursos da organização?	Atividades internas, Manutenção da Sede, Viagens e competições internacionais para
ESTRUTURA	A Organização tem organograma oficial e funcional?	Não
ESTRUTURA	Caso possua, o organograma atualizado está disponível nas mídias sociais da Organização?	Não se aplica
ESTRUTURA	Quais áreas de trabalho existem na organização?	Somo uma organização pequena que conta com trabalho voluntário. Contratamos uma empresa para fazer todo o processo administrativo.
ESTRUTURA	Qual o número de funcionários contratados na organização?	0-20

A estrutura da *USA International University Sports Federation* é formada por voluntários, são poucos funcionários e eles também não apresentam um organograma funcional e oficial. As atividades da empresa são mais simples e para a realização dos processos administrativos internos eles têm uma empresa contratada.

Dependem de patrocínios, inscrições nos eventos e doações para as viagens internacionais, algumas atividades internas e a manutenção da sede. Mesmo nas competições da Federação Internacional do Desporto Universitário, o governo dos Estados Unidos não investe recursos no esporte nesse campo de ensino.

A estrutura dessa Federação é mais simples, pois eles contam com as Associações para a gestão do esporte universitário dentro do país. As informações sobre estrutura da U.S IUSF são disponibilizadas no site institucional da Associação.

Avaliando a estrutura pode-se dizer que a demanda de trabalho não exige um grande número de pessoas e uma estrutura rígida com organograma e divisão de tarefas. A equipe é constituída por diretores representantes da NCAA, NAIA, NJCAA e NACDA que planejam e avaliam as ações e as competições internacionais ano a ano (U.S.IUSF, 2016).

Já a *National Collegiate Athletic Association* - NCAA apresenta uma estrutura mais complexa, com um número expressivo de funcionários e uma estrutura mais sólida, em função do grande número de atividades da Associação. Na tabela 5 estão os quesitos sobre esta estrutura.

Tabela 5. Tópicos e dados sobre a estrutura da NCAA.

TIPO	TÓPICO	DADOS
ESTRUTURA	Origem dos recursos financeiros	Patrocínio privado, Inscrições em Eventos, Venda de ingressos das competições, direitos de marketing e televisivos das competições.
ESTRUTURA	Finalidade dos recursos financeiros	Organização de eventos, Manutenção do quadro de funcionários, Marketing, Apoio às universidades, Manutenção da sede, Bolsas de Estudo, Atividades internas da empresa, Programas Acadêmicos e Assistência Estudantil.
ESTRUTURA	Organograma	Sim
ESTRUTURA	Organograma disponível nas redes sociais?	Sim
ESTRUTURA	Áreas de trabalho da organização	Administrativo, Financeiro, Gestão de Pessoas, Comunicação e Marketing, T.I, Departamento Médico, Política e Governança, Competições e Comitês, Educação e Comunidade, Centro de Elegibilidade, Divisão I II e III, Operações, Voluntariado.
ESTRUTURA	Número de funcionários	400-500

Os recursos da NCAA são provenientes de patrocínio privado, tanto para os eventos como para a Associação, da venda dos ingressos das partidas das competições, atividades de marketing e venda dos direitos de transmissão televisiva das competições. Esses recursos são utilizados para a organização de eventos, manutenção da sede e do quadro de funcionários, apoio às universidades filiadas, bolsas de estudo, atividades internas da empresa, programas acadêmicos, assistência estudantil e atividades de marketing.

Como o recurso tem origem da iniciativa privada existe uma liberdade maior da Associação na alocação dos recursos. Porém, uma associação sem fins lucrativos, os recursos devem ser alocados em atividades que estejam alinhadas com o propósito da instituição.

A *National Collegiate Athletic Association* apresenta disponível na página oficial da organização um organograma funcional e oficial da estrutura de Comitês que

governam as decisões da Associação, representado na figura 2. Não está disponível o organograma da estrutura da empresa. Porém, existem documentos com as áreas de trabalho, as principais atividades, o contato e informações dos responsáveis.

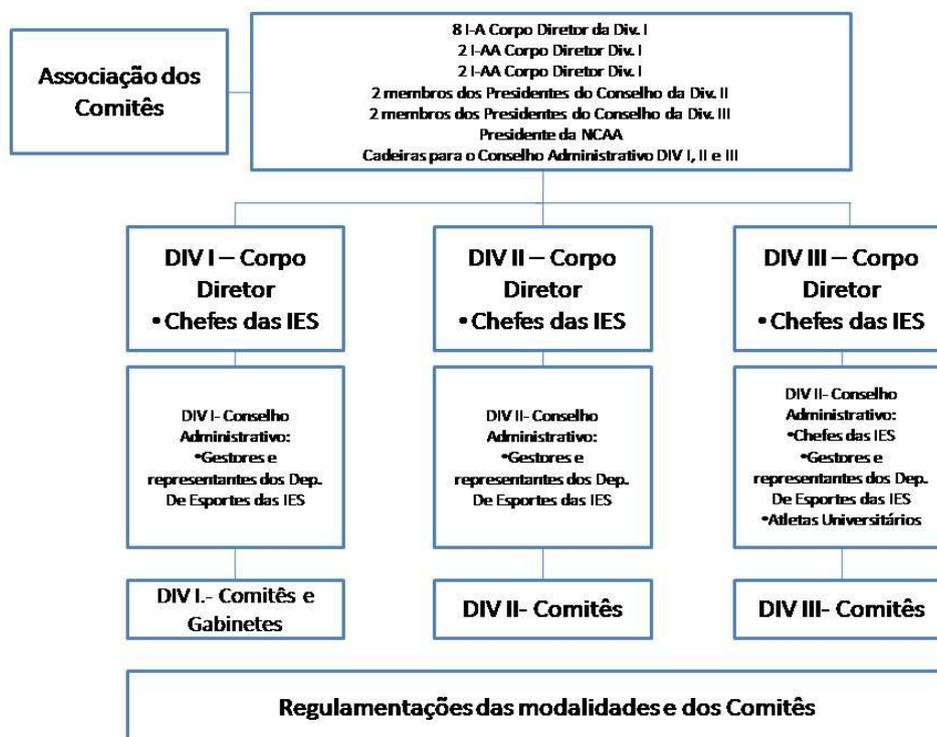


Figura 2. Organograma da NCAA, adaptado de NCAA (2009).

O organograma é verticalizado, de acordo com a proposta de Governança Corporativa, que colocando as regulamentações do esporte universitário, que são construídas pelas universidades filiadas, que representam os sócios, como base de tudo. No topo da hierarquia está o Presidente da NCAA, um conselho executivo com 60 (sessenta) membros, e a associação dos 12 (doze) comitês (PEACH, 2006).

Como órgão regulador da gestão das três divisões está o Conselho Executivo. Composto por doze membros do corpo diretor da Divisão I, dois membros da presidência da Divisão II, dois membros da presidência da Divisão III, o presidente da NCAA e mais algumas cadeiras para o Conselho Administrativo das três divisões.

Apesar do corpo diretor das três divisões estarem no mesmo nível do organograma, a Divisão I apresenta um maior número de representantes no Comitê Executivo da NCAA. A maior distribuição de dinheiro também vai para a primeira Divisão.

Segundo os dados de 2014-2015 da Associação, cerca de 199 milhões de dólares foram distribuídos entre as Instituições de Ensino Superior da primeira divisão para as bolsas de estudos divulgação da NCAA. O basquete masculino da primeira divisão também recebeu o mesmo valor nesse período, para contribuir nas competições das conferências.

Pode-se dizer que a porcentagem maior de recursos distribuída para a primeira Divisão existe em função da maior arrecadação de recursos por meio dos jogos e marketing proporcionado pelos jogos e Instituições de Ensino Superior que fazem parte, e pelo maior investimento dessas instituições de ensino nas equipes que fazem parte dessa Divisão.

Importante destacar que os estudantes estão inseridos dentro do organograma da NCAA. Na Divisão III eles podem fazer parte do Conselho Administrativo, e em todas as Divisões e nas Instituições de Ensino Superior existe um Comitê Consultivo dos Estudantes Atletas. Esse Comitê tem a função de gerar voz aos estudantes atletas sobre a estrutura da NCAA, espaço para os estudantes proporem as legislações da Associação, estimular a participação ativa dos estudantes atletas no processo administrativo do esporte universitário, e contribuir na imagem positiva dos atletas universitários (NCAA, 2016). Em resumo, os estudantes contribuem para a formulação das políticas para os estudantes atletas.

Estão disponíveis também, nas páginas online da NCAA, os organogramas das três divisões e como funciona o sistema de governança de cada uma delas. Bem como informações e o contato dos representantes.

Das áreas de trabalho chamam atenção a de Gestão de Pessoas, Educação e Comunidade, Centro de Elegibilidade, Voluntariado e das Divisões. Dessas áreas de trabalho, as de Educação e Comunidade, Centro de Elegibilidade e das Divisões dialogam com a realidade do esporte universitário, e com um dos objetivos da instituição, que é propor um sistema que favoreça o equilíbrio entre a vida acadêmica e atlética.

O departamento de Gestão de Pessoas também tem papel de destaque. Essa área é responsável pelo planejamento, junto ao presidente conduzindo estratégias de comunicação interna, política de benefícios dos funcionários, e, também, o de monitoramento das atividades e desempenho dos funcionários. Além dos processos de recrutamento e seleção de novos colaboradores.

A *National Collegiate Athletic Association* divulga na sua página oficial na internet os colaboradores e suas atividades, vagas disponíveis de trabalho e os programas de formação e pós-graduação para os atletas estudantes. Dos funcionários da sede da NCAA, 8% (oito por cento) dos contratados em tempo integral fizeram parte do programa de pós-graduação, e 36% (trinta e seis por cento) foram atletas universitários que participaram de uma das três divisões da NCAA (NCAA, 2016).

Esses programas de estágio e pós-graduação mediados pela NCAA e dentro no escritório da Associação têm o objetivo de especializar profissionais na administração do esporte universitário (NCAA, 2016). Essa pode ser uma estratégia para gerar maior engajamento nos funcionários contratados e preparar os próximos colaboradores da empresa, imprimindo uma cultura organizacional desde cedo.

4.2.2. Processos

Os processos de uma organização estão diretamente ligados à estrutura que ela apresenta (FERREIRA *et al*, 2009). No caso da U.S IUSF, a estrutura não é sistematizada por conta do baixo número de funcionários e colaboradores, e a instituição encontrou uma forma de simplificar os processos. Para isso eles contratam uma empresa de administração responsável pelo trabalho administrativo.

Como explicitado na tabela 6. As ferramentas de gestão utilizadas são escolha da empresa contratada e que os colaboradores da Federação não se baseiam em nenhum modelo de gestão. Uma das ferramentas de gestão utilizadas é o Planejamento e o Mapa Estratégico, que vamos abordar melhor no tópico sobre estratégia.

Tabela 6. Perguntas e respostas sobre processos da U.S IUSF.

TIPO	PERGUNTA	RESPOSTA
PROCESSOS	A organização se baseia em algum modelo de gestão para a sua administração?	Não
PROCESSOS	Quais são as ferramentas de gestão utilizadas atualmente?	* A empresa contratada que utiliza de ferramentas

Porém os colaboradores têm papel fundamental no processo de decisão no que diz respeito às discussões da representação dos Estados Unidos da América nas competições internacionais do Desporto Universitário. Esse processo conta com a estrutura do corpo Diretor da U.S IUSF (U.S IUSF, 2016).

Sobre os processos da *National Collegiate Athletic Association* os insumos foram recolhidos das páginas oficiais da instituição. Os processos decisórios e de criação de normas e regras para a NCAA e para as conferências se inicia nas Instituições de Ensino Superior, e desde o início conta com a participação dos gestores dos departamentos esportivos, Diretores das universidades e dos estudantes universitários.

Esse processo mais colaborativo estimula lideranças e iniciativas, espírito de corpo e entendimento do papel de todos esses atores no sistema do esporte universitário. Características que atendem dois dos princípios básicos de organização, iniciativa e espírito de equipe, formulados por Fayol (Fayol, 1994).

Segundo Comeaux (2012), é necessário que os líderes do esporte universitário promovam a cultura colaborativa, na qual novas idéias surgem para ajudar a desenvolver o aprendizado e desenvolvimento pessoal dos estudantes atletas, e que as boas idéias consigam ser desenvolvidas, encorajadas e implementadas com sucesso.

Em relação às ferramentas utilizadas, podemos observar a utilização de planejamento estratégico, na NCAA e nas três divisões e controle de resultados. São disponibilizados diversos relatórios estatísticos da gestão e das competições da Associação.

A *National Collegiate Athletic Association* é bastante ativa do quesito transparência. Nos portais da internet são três sites, um com informações das conferências e eventos, outro com informações gerais institucionais e um terceiro com documentos, manuais, estatísticas e outras informações mais detalhadas do trabalho da Associação. Existe ainda uma área restrita para os gestores das universidades.

4.2.3. Estratégia

Os quesitos de estratégia da *USA International University Sports Federation - U.S IUSF* estão representados na tabela 7.

Pode-se dizer que os colaboradores da U.S IUSF utilizam de gestão estratégica para gerir a Federação. Apresentam Planejamento Estratégico, Missão e Visão definidas, e não responderam sobre os valores. A missão e a visão estão divulgadas na página oficial da Federação na Internet. E quanto ao entendimento da Missão, Visão e Valores da Organização avaliaram em 10 (dez) para, pelos clientes, funcionários e colaboradores, e stakeholders.

O público alvo da Federação são os atletas universitários, as Universidades e as Federações esportivas de cada modalidade. Para alcançar os seus objetivos estratégicos e o público alvo, a Organização conta com a colaboração dos seus principais parceiros, as Associações do esporte universitário, NCAA, NAIA, NJCAA, entre outras, e a NACDA.

A estratégia da U.S IUSF é influenciada pelas diretrizes da Federação Internacional do Desporto Universitário - FISU, como afirmaram na Visão da Organização. Como também, buscaram promover os objetivos da FISU, o desenvolvimento e a mídia do esporte universitário internacional.

Tabela 7. Perguntas e respostas sobre estratégia da U.S IUSF.

TIPO	PERGUNTA	RESPOSTA
ESTRATÉGIA	Qual o público alvo da organização?	Alunos atletas, Universidade e Federações Esportivas
ESTRATÉGIA	A Organização apresenta planejamento Estratégico?	Sim
ESTRATÉGIA	Qual a Missão da Empresa?	Promover oportunidades internacionais de competições e culturais para os Estudantes Atletas dos Estados Unidos da América.
ESTRATÉGIA	Qual a Visão da Empresa?	Promover os objetivos da FISU; Promover o desenvolvimento do esporte universitário internacional numa base amadora; Promover internacionalmente a prática da atividade física e a saúde de estudantes; Promover o contato próximo de estudantes de diferentes países e a cooperação entre eles em prol do esporte universitário internacional; Promover a compreensão e comunicação internacional através do patrocínio de intercâmbios internacionais de esportes colegiados. Promover a mídia do esporte universitário em todos os lugares do mundo; Patrocinar e coordenar seminários e conferências profissionais voltadas para o esporte universitário; Dar assistência à delegação dos Estados Unidos nas competições da FISU;
ESTRATÉGIA	Quais os Valores da Empresa?	-
ESTRATÉGIA	De 1 a 10, o quão claro é a Missão, Visão e Valores para os funcionários da organização?	10
ESTRATÉGIA	De 1 a 10, o quão claro é a Missão, Visão e Valores para os clientes da organização?	10
ESTRATÉGIA	De 1 a 10, o quão claro é a Missão, Visão e Valores para os stakeholders (parceiros) da organização?	10
ESTRATÉGIA	Quem são os principais parceiros atualmente?	NCAA, NAIA, NJCAA, NACDA e outras associações esportivas universitárias.

Os aspectos estratégicos da NCAA são bastante divulgados. Desde o propósito da instituição como os planejamentos estratégicos da Associação e de cada uma das três divisões.

Na tabela 8 podemos observar que a visão representa os objetivos estratégicos voltados para o que a Associação pretende atingir no futuro, dentro do tempo determinado pelo ciclo estratégico, a missão representa o propósito da instituição e os valores direcionam o planejamento estratégico e os objetivos da instituição.

Tabela 8. Aspectos da Estratégia da NCAA.

TIPO	TÓPICO	DADOS
ESTRATÉGIA	Público alvo	Atletas Universitários, Universidades e Departamento de Esportes das Universidades
ESTRATÉGIA	Têm planejamento Estratégico?	SIM
ESTRATÉGIA	Missão	Nosso objetivo é governar as competições de forma justa, segura, com equidade e desportiva e integrar aos alunos atletas no ensino superior para que a experiência educacional deles seja única e de sucesso, no esporte, no ambiente acadêmico e na vida.
ESTRATÉGIA	Visão	O esporte universitário será compreendido como um importante elemento para elevar o nível da experiência educacional. Os estudantes estarão melhores preparados para atingir seus objetivos com sucesso por conta da participação no esporte universitário e reconhecerão a importância dele em suas vidas.
ESTRATÉGIA	Valores	Equilíbrio entre a vida de estudante e acadêmica; Os mais altos níveis de integridade e esportividade; Excelência no esporte e no ambiente acadêmico; Identidade; Inclusão; Respeito; Liderança.
ESTRATÉGIA	Parceiros	Turn Sports, CBS Sports, Capital One, Coca Cola, Allstate, Amazonecho, Bling, Buffalo Wild Wings, Buick, Enterprise, Infiniti, Lowe's, LG, Nabisco, Northwestern Mutual, Reese's, Unilever.

O público alvo está definido como as universidades e seus departamentos atléticos, e os atletas universitários. Para entregar os serviços para esse público, eles contam com a colaboração do mesmo para construir as diretrizes da NCAA e das conferências, como foi abordado em estrutura e processos.

É possível observar também que a missão e grande parte dos objetivos da organização são voltados para a experiência do estudante atleta e a interação deles com as Universidades, já que são as universidades filiadas e os atletas que fazem a *National Collegiate Athletic Association* acontecer.

Os parceiros também revelam aspectos das estratégias da associação. Empresas de comunicação, transmissão televisiva, multinacionais e organizações que já possuem um histórico em apoiar o esporte como, por exemplo, a Coca-Cola revelam que o propósito e objetivos delas vão de encontro com o propósito que a NCAA defende.

4.3. COMPARAÇÃO

Considerando a definição de um modelo como aquilo que serve de exemplo ou regra de determinada situação, podemos observar que as decisões tomadas e as práticas adotadas nas organizações não ocorrem de forma isolada. E que no contexto atual e do esporte, em que o ambiente é instável, é preciso encontrar um equilíbrio entre diversos modelos e teorias de gestão (FERREIRA, 2009).

Para sintetizar os aspectos abordados na descrição da gestão atual do esporte universitário no Brasil e nos Estados Unidos da América, elencamos algumas características básicas das formas organizacionais (FERREIRA, 2009).

Tabela 9. Características básicas das organizações do esporte universitário.

Características Básicas	CBDU	U.S IUSF	NCAA
Tipo da Organização	Associação privada sem fins lucrativos	Associação privada sem fins lucrativos	Associação privada sem fins lucrativos
Investimento	Governamental	Privado	Privado
Estrutura	Não definida	Não definida	Bem definida
Autoridade	Centralizada	Centralizada	Descentralizada
Comunicação	Não definida	Informal/Mais horizontal	Vertical
Participação	Não definida	Solução de problemas	Solução de problemas
Gestão	Não definida	Estratégica	Estratégica

É possível observar que as organizações são do mesmo tipo, Associações Privadas Sem Fins Lucrativos, portanto têm a liberdade de arrecadar recursos para realizar atividades e investimentos justificados pelo seu propósito, e não para o enriquecimento de seus representantes legais.

O investimento que sustenta a Organização do Brasil é público, o que dificulta a aquisição de recursos para atividades voltadas no desenvolvimento da Organização. Já nos Estados Unidos, o recurso privado dá liberdade para o investimento e promoção da empresa, e em consequência, dos seus patrocinadores e Instituições de Ensino Superior afiliadas.

A Estrutura da Confederação Brasileira do Desporto Universitário não está definida, o que dificulta a compreensão e a formalização de processos, tipo de autoridade, comunicação e participação dos colaboradores e *stakeholders*. Porém, as áreas de trabalho estão definidas, o que possibilita com que a Organização consiga realizar a suas atividades meio e fim.

Já nos Estados Unidos, a maior Organização em número de funcionários e estrutura já se baseia em uma estrutura organizacional bem definida, com a autoridade descentralizada, contando com a autonomia e representatividade das lideranças de cada Comitê e Divisão. Uma comunicação vertical em cada setor, representando a hierarquia, porém com uma maior participação das universidades, alunos atletas e representantes de cada divisão no processo decisório e de solução de problemas.

Nos Estados Unidos, as Organizações se preocupam com uma gestão estratégica, tanto a *USA International University Sports Federation - U.S IUSF* que contrata uma empresa responsável por esse processo, quanto a *National Collegiate Athletic Association - NCAA*. Com planejamento estratégico, propósito, Missão, Visão e Valores, essas empresas conseguem traçar metas e planos de ações para cumprir seus objetivos, e principalmente, alinhar e integrar a estrutura e os processos com a sua estratégia.

Existem semelhanças na estrutura do esporte universitário do Brasil e dos Estados Unidos, como os tipos das organizações responsáveis. Ambas se baseiam na governança corporativa para o seu um sistema de controle e monitoramento. No Brasil, quem representa os sócios são as Federações Universitárias Estaduais e nos Estados Unidos da América são as Instituições de Ensino Superior.

Para atender os Princípios da Governança Corporativa, as Organizações estudadas realizam encontros periódicos para aprovar e apresentar a prestação de contas e decisões tomadas e divulgam as informações nos veículos de divulgação oficial da organização.

Em relação ao item transparência, a *National Collegiate Athletic Association* disponibiliza um maior número de fontes, documentos e informações sobre as atividades da organização, tanto para os *stakeholders*, para o público alvo e para a o público em geral.

Já as principais diferenças estão relacionadas com a estrutura organizacional, as áreas de trabalho, a comunicação, autoridade, que no Brasil não está definida. O processo de decisão e criação das regulamentações também é diferente. Nos Estados Unidos existe uma maior participação dos alunos atletas e das Instituições de Ensino Superior, já estabelecida no organograma, regulamentação e processos da NCAA.

V - CONCLUSÃO

Atualmente, a gestão desportiva é uma área do conhecimento que tem gerado profundas modificações no ambiente esportivo, e ainda exerce forte influência nas práticas realizadas (LOPES & PIRES, 2001). As empresas além de se embasar nessa área do conhecimento precisam desenvolver um trabalho de projeção do futuro, ser capaz de reavaliar e regenerar as suas estratégias centrais e reinventar o seu setor (HAMEL & PRAHALAD, 1995).

Pode-se dizer que atualmente o esporte universitário brasileiro não se baseia em um modelo de gestão e definir a estrutura organizacional da Confederação Brasileira do Desporto Universitário, um propósito para essa organização e traçar um planejamento estratégico podem ser os fatores que faltam para a Confederação continuar e potencializar o seu crescimento e desenvolvimento que começou em 2013.

Importante destacar que a Confederação Brasileira do Desporto Universitário está em processo de estruturação da organização, e que a definição das áreas de trabalho, as ferramentas de gestão que utilizam, e quantidade de eventos no calendário anual mostram que a Confederação tem autonomia para desenvolver a sua gestão.

Para definir melhor como funciona a dinâmica organizacional da Confederação Brasileira do Desporto Universitário é necessário um estudo mais aprofundado e específico sobre todos os aspectos organizacionais da Confederação.

Já as duas organizações desporto Universitário avaliadas nos Estados Unidos se baseiam em uma gestão estratégica para conduzir os recursos, a estrutura organizacional, as ações, os resultados e os seus produtos. A utilização da gestão estratégica pode ser um fator importante na identificação das empresas patrocinadoras com as Organizações.

Ainda são escassos os estudos na área de gestão do esporte universitário no Brasil e a comparação com os modelos de outros países. Por isso, sugere-se que outras pesquisas nessa área e que investiguem também o relacionamento das Instituições de Ensino Superior com as Organizações responsáveis pelo esporte universitário, as influências que uma gestão estruturada exerce nos resultados dessas organizações.

Vale lembrar que a natureza e as características dos modelos de gestão estão envolvidas com a dimensão político-ideológica, e que não se deve deixar de enfatizar o enfoque sociopolítico-ideológico na qual as Organizações estão inseridas (FERREIRA, 2009). E que um modelo, práticas e estrutura de uma organização de sucesso podem ser desastrosos quando aplicados a um contexto organizacional distinto (MINTZBERG, 2000).

As organizações serão, no futuro, aquilo que elas constroem hoje, seja com passividade, seja com ações para a mudança (FERREIRA, 2009).

VI - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, F.C., NETO, A.J.M., GIRALDI, J.M.E.(abril/junho de 2006) Estrutura e estratégia: evolução de paradigmas. Revista de Gestão USP, 13(2),15-26.

AZEVEDO, P.H. O Esporte Como Negócio: Uma Visão Sobre A Gestão Do Esporte Nos Dias Atuais. Estudos, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set./out. 2009.

BASS; SCHAEPERKOETTER; BUNDS, KYLE S. A History of Intercollegiate Athletics and the NCAA. Wiley Online Library. (2015).

BOGAN, Christopher E. Benchmarking: aplicações práticas e melhoria contínua. Makron Books, 1994.

BURNS, T., STALKER G. M. The management of innovation. London; Tavistok, 1961.

CBDU. Confederação Brasileira do Desporto Universitário. Disponível em: <<http://www.cbdu.org.br/>> Acesso em: 08 out 2016.

CBDU. Estatuto da Confederação Brasileira do Desporto Universitário. Aprovado em 2014.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHELLADURAI, P. Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2001. 3rd. ed. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

COB. Comitê Olímpico Brasileiro. Disponível em: <<http://cob.org.br/>> Acesso em 08 out 2016.

COUMEAUX, Eddie. Rethinking Academic Reform and Encouraging Organizational Innovation: Implications for Stakeholder Management in College Sports. Springer Science Business Media New York, 2012.

DIGEL, H. A comparison of competitive sport systems. New Studies in Athletics, London, v.17, n.1, p.37-50, 2002a.

FAYOL, Henri. Administração industrial e geral. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERREIRA, V. C. P., CARDOSO, A. S. R., CORRÊA, C. J., FRANÇA, C. F. Modelos de Gestão. FGV Management. 3 ed.- Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. 192 p. – (Gestão de Pessoas).

GALBRAITH, J. Designing organizations: an executive guide to strategy, structure and process revesed. Hardcoer 2001.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v 35, n. 3, mai./jun. 1995.

GOMES, A.B.; Políticas públicas de incentivo ao esporte universitário e de alto rendimento no Brasil: reflexões e comparações. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Ciências da Educação, da Universidad del Norte – UNINORTE, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Educação. Assunção, Paraguai, 2014.

GREEN, M.; OAKLEY, B. Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. Leisure Studies, Colchester, v.20, p.247-67, 2001.

GRESSLER, L. A. Introdução à pesquisa: projetos e relatórios. 2 ed. São Paulo: Loyola, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

HUMS, M. A., & MacLEAN, J. C. Governance and policy in sport organizations. Scottsdale,AZ:HolcombHathawayPublishers. (2004).

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>> Acesso em 08 out 2016.

JOHNSTON, M. A.; PAULSEN, N.; Rule of engagement: A discrete choice analysis of sponsorship decision making. Journal of Marketing Management, 2014. Vol 30, Nos 7-8, 634-663.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1997). A estratégia em ação – BSC. 26 ed. Rio de Janeiro: Campus.

LEOPARDI, M. T. Metodologia da pesquisa na saúde. Santa Maria: Pallotti, 2001.

LEWIS, GUY. "The Beginning of Organized Collegiate Sport." page 224. American Quarterly, 1970.

LOPES, J. P. S. de R.; PIRES, G. M. V. da Silva. Conceito de gestão do desporto: novos desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, v. 1, n. 1, 88103, 2001.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. São Paulo, Atlas, 2009.

55

MARONI, F.C.; MENDES, D.R. & BASTOS, F.C. Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.24, n.2, p.239-48, abr./jun. 2010 • 239

MELO NETO, Francisco P. de. Administração e marketing de clubes esportivos. Rio de Janeiro: Sprint, 1998, 164 p.

MINTZBERG, HENRY. The nature of managerial work. Safári de estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, F. C. P., Introdução à organização burocrática. 2 ed. São Paulo: Thompson, 2004.

NACDA. National Association of Collegiate Directors of Athletics. Disponível em: <<http://www.collegiatedirectories.com/>> Acesso em 08 out 2016.

NAIA. National Association of Intercollegiate Athletics Disponível em: <<http://naia.org/>> Acesso em 08 out 2016.

NCAA. National Collegiate Athletic Association. Disponível em: <<http://www.ncaapublications.com/>> Acesso em 08 out 2016.

NCAA. National Collegiate Athletic Association. Disponível em: <<http://ncaa.com/>> Acesso em 08 out 2016.

NCAA. National Collegiate Athletic Association. Disponível em: <<http://www.ncaa.org/>> Acesso em 08 out 2016.

NJCAA. National Junior College Athletic Association Disponível em: <<http://njcaa.org/>> Acesso em 08 out 2016.

OLIVEIRA, Djalma. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 13ª ed. São Paulo: Atlas. 1999.

PEACH J. College athletics, universities, and the NCAA. Department of Economics, New Mexico State University, Business Complex Room 234, Las Cruces, NM 88005, USA The Social Science Journal 44 (2007) 11–22.

PIRES, G. M. S.; LOPES J. P. S. R. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2001, vol. 1, nº1, 88-103.

RAMPAZZO, L. Metodologia Científica. 3. Ed., São Paulo: Loyola, 2005.

RIGBY, D. K. (2009). Ferramentas de gestão: um guia para executivos. São Paulo, Bain & Company.

ROCHA, C.M. & BASTOS, F.C. Rev. bras. Educ. Fís. Esporte, São Paulo, v.25, p.91103, dez. 2011 N. esp.

SANFELICE, G.; FERNANDES, L.; SAVEGNAGO, R. A empresa como possível investidora no esporte. Grupo de trabalho temático Comunicação e Mídia. Colégio Brasileiro de Ciências do Esporte. Rio Grande do Sul, 2000.

SIFFERT FILHO, Nelson. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. Revista do BNDES, v. 5, n. 9, p. 123-146, 1998.

SLACK, T., PARENT, M. M. Understanding Sport Organizations: The application of Organization Theory. 2. Ed. Cloth, 2006.

STEPRAVO; REIS; MEZZADRI; MARCHI JR. O Esporte Universitário no Brasil. Esporte e Sociedade, ano 5, n.14, mar. 2010/jun.2010.

STONER, J. A. F., FREEMAN, R.E. (1985). Administração (5a ed.). Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

TOLEDO, R. Gestão do esporte universitário: uma importante estratégia de marketing para as universidades. São Paulo: Aleph, 2006

U.S IUSF. International University Sports Federation. Disponível em: <<http://www.usiusf.org/>> Acesso em 08 out 2016.

VASCONCELLOS, E.; HEMSLEY, J. R. Estrutura das Organizações. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1983.

WRIGHT, P.; DUNFORD, B.; SNELL, S. Human resources and the resource based view of the firm. Journal of Management, v. 27, p. 701- 721, 2001.

VII – ANEXOS



Universidade de Brasília-UnB
Faculdade de Educação Física- FEF

Trabalho de Conclusão de Curso

Questionário de Sondagem- Gestores Esportivos
Informações gerais e Instruções para o preenchimento

Brasília, setembro de 2016

Prezado(a) Senhor(a),

Esta pesquisa é parte fundamental da minha monografia de Conclusão de Curso em Educação Física na Universidade de Brasília, a qual é orientada pelo Prof. Dr. Paulo Henrique Azevêdo.

A sua colaboração permitirá a conclusão de um estudo científico que implicará em novos conhecimentos sobre “Comparação entre o modelo de gestão do esporte universitário brasileiro e o norte americano”.

As perguntas deste questionário têm o objetivo de complementar a pesquisa documental sobre as organizações que representam o esporte universitário no Brasil e nos Estados Unidos.

Para que as respostas representem a realidade de forma fidedigna, garanto a confidencialidade e impessoalidade do respondente ao questionário.

Leia atentamente as questões e as opções de resposta, seguindo as instruções de preenchimento.

Agradeço desde já a atenção dispensada, e coloco-me a disposição no telefone: + 55 (61) 9 8105-6690 e no endereço de correio eletrônico luisaxavier95@gmail.com para solucionar qualquer dúvida.

Atenciosamente,

Luisa Carvalho Xavier
Matrícula: 13/0013676-UnB
Graduanda em Educação Física-Bacharelado

Instruções de Preenchimento

Responda os itens a seguir, analisando cuidadosamente a pergunta e cada uma das opções existentes. Selecione o item correspondente a opção que lhe for mais adequada com o formato de cada questão e, quando for necessário, complete a resposta no local designado. Coloque mais de uma opção apenas nas questões em que isso for expressamente permitido. Este questionário possui 17 questões.

Questionário de Sondagem- Modelo de Gestão das Organizações representantes do Esporte Universitário

1. Qual a origem dos recursos financeiros da organização?

- a) () Patrocínio privado
- b) () Inscrições dos eventos
- c) () Programas subsidiados pelo governo
- d) () Governamental
- e) () Marketing
- f) () Doações
- g) () Outro. Qual? _____

2. Qual a finalidade do recurso da organização?

- a) () Organização de eventos
- b) () Manutenção de quadro de funcionários
- c) () Marketing
- d) () Investimentos
- e) () Apoio às universidades
- f) () Suporte a outras entidades
- g) () Manutenção do prédio da sede
- h) () Bolsas de estudos
- i) () Atividades internas da empresa
- h) () Outro. Qual? _____

3. Qual o público alvo?

- a) () Atletas universitários
- b) () Universidades
- c) () Federações
- d) () Confederações da modalidade

e) () Outro. Qual? _____

4. A organização apresenta Planejamento Estratégico?

a) () Sim

b) () Não

5. Qual é a Missão da empresa?

6. Qual a Visão da empresa?

7. Quais os valores da empresa?

8. De 1 a 10, o quão claro é a missão, visão e valores para os funcionários da organização?

a. () 1

b. () 2

c. () 3

d. () 4

e. () 5

f. () 6

g. () 7

h. () 8

i. () 9

j. () 10

k. () Não se aplica

9. De 1 a 10, o quão claro é a missão, visão e valores para o cliente da organização?

- a. () 1
- b. () 2
- c. () 3
- d. () 4
- e. () 5
- f. () 6
- g. () 7
- h. () 8
- i. () 9
- j. () 10
- k. () Não se aplica

•

10. De 1 a 10, o quão claro é a missão, visão e valores para os stakeholders (parceiros)?

- a. () 1
- b. () 2
- c. () 3
- d. () 4
- e. () 5
- f. () 6
- g. () 7
- h. () 8
- i. () 9
- j. () 10
- k. () Não se aplica

11.A Organização se baseia em algum modelo de gestão para a sua administração?

- a. () Sim
- b. () Não
- c. ()
- d. Se sim, qual? _____

12.A Organização tem organograma oficial?

- a. () Sim
- b. () Não
-

13.Caso possua, o organograma atualizado está disponível nas mídias sociais da Organização?

- a) () Sim
- b) () Não
- c) () Não se aplica

14.Quais áreas de trabalho existem na organização?

- a. () Administrativo
- b. () Financeiro
- c. () Gestão de pessoas
- d. () Recursos Humanos
- e. () Departamento Técnico
- f. () Marketing
- g. () T.I
- h. () Eventos
- i. Outro. Qual? _____

15.Qual o número de funcionários contratados na organização?

- a. () 0- 20
- b. () 20-40
- c. () 40- 60
- d. () 60- 100
- e. () Mais de 100

•

Quem são os principais parceiros atualmente?

Quais ferramentas de gestão são utilizadas atualmente?

- () Mapeamento de Processos
- () Pesquisa de satisfação interna
- () Pesquisa de satisfação externa
- () Planejamento e mapa estratégico
- () Gerenciamento de redes sociais
- () Controle de resultados
- () Análise SWOT
- () 5W2H
- () Canvas
- () PMBOOK – Gerenciamento de projetos
- () Decision-making exercise
- () Benchmarking
- () Balanced Scorecard
- () Outras. Qual? _____