



A GESTÃO DO ESPORTE NA GESTÃO DE VILAS OLÍMPICAS: A RELAÇÃO ENTRE AS REALIDADES APRESENTADAS

SPORT MANAGEMENT IN OLYMPIC VILLAGE MANAGEMENT: THE RELATIONSHIP BETWEEN THE REALITIES PRESENTED

GESTIÓN DEPORTIVA EN LA GESTIÓN DE PUEBLOS OLÍMPICOS: LA RELACIÓN ENTRE LAS REALIDADES PRESENTADAS

Ivanio de Barros Amorim*; Jorge Felipe Columá**

* AVM – Faculdade Integrada, Rio de Janeiro, Brasil.

* Centro Universitário Augusto Motta, Rio de Janeiro, Brasil.

E-mail:

jorgecoluma@gmail.com

Recebido em: 14-05-2020

Aprovado em: 08-06-2020

Publicado em: 20-07-2020



Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 4.0

1. INTRODUÇÃO

Com o fim da Segunda Guerra Mundial, a expressão “Políticas Públicas” ganhou notoriedade no mundo. Percebeu-se que o desenvolvimento econômico e social pode ser fomentado através de projetos específicos nos países menos avançados econômica e tecnologicamente, tendo como modelo algumas alternativas adotadas pelos países industrializados e ricos (DACOSTA, 2006).

Waterson (1965) citado por DaCosta (2006) relata que antes desta fase prevalece o “Serviço Público” que gera rotinas, mantém escolas, hospitais, infra-estrutura de transportes, polícia e outras. Essas medidas quando eficientes geravam a riqueza dos países em que

atuavam, e, neste contexto, os países então denominados “subdesenvolvidos” destacavam-se por terem serviços públicos mais nominais do que efetivos.

Ainda segundo DaCosta (2006) a partir de 1945, as nações em desenvolvimento criaram projetos políticos que tentavam acelerar o desenvolvimento econômico e social, sobrepondo à lenta burocracia encontrada nos serviços públicos, dando assim início ao período conhecido como a era dos projetos de impacto, que por sua vez estimularam a criação de bancos internacionais de desenvolvimento.

Tornou-se evidente o progresso que a intervenção dos projetos de impacto causou nos serviços públicos. No Brasil, este avanço teve início antes da Segunda Guerra Mundial e durante a Era Vargas 1930 – 1945 (Estado Novo). Neste período, o governo deu ênfase na eficiência e racionalidade dos serviços públicos prestados por meio de projetos emergenciais e de formação profissional (DACOSTA, op. cit.).

Baseado na definição encontrada no PROSSIGA/Bibliotecas Virtuais Temáticas, do CNPq (2005), observa-se que como em qualquer outra ciência não-exata, a expressão “Políticas Públicas” não possui uma definição totalmente satisfatória, mas a que melhor se enquadrou ao termo em nossa compreensão foi a equivalente a da expressão inglesa *policy* – que é um conjunto de ações ou normas de iniciativa governamental, visando a determinados objetivos. Sob esta visão, entende-se que Políticas Públicas possuem sempre um caráter estatal, mesmo que em sua execução através de programas, projetos e/ou atividades, possa envolver instituições privadas.

No Brasil, as primeiras manifestações de Políticas Públicas relacionadas ao esporte e ao lazer, estão registradas em Porto Alegre – RS com o professor Frederico Gaelzer, servidor da Secretaria Municipal de Esportes, Recreação e Lazer como é conhecida atualmente. Com início em 1926, o professor Gaelzer ofertou para a população, esportes e jogos em ruas, parques e jardins da cidade, que se apresentaram como inovadoras e sob a forma de projetos mutáveis no espaço e no tempo (DACOSTA, 2006).

Conforme descrito por DaCosta (1981), após a iniciativa de Gaelzer, ações parecidas surgiram em cidades como São Paulo (final da década de 1930) e Rio de Janeiro (“Ruas de Lazer” nos anos de 1950). Assim como na década de 1970, várias prefeituras de municípios de interior dos estados brasileiros ofereceram atividades físicas para a população em áreas urbanas de espaço livre. A partir destas constatações, identificou-se que as atividades de esportes e lazer que hoje são conhecidas como “políticas públicas”, se desenvolveram no Brasil a partir dos municípios. Com isso, em 1977, o Governo Federal lançou a campanha

“Esporte Para Todos”, que oferecia atividades físico-recreativas em bases locais e com eventos de impacto federal com um alto número de participantes. Esse movimento teve início através de uma ação do MEC e continuidade por intervenção de várias outras entidades públicas e privadas (DACOSTA, 1981).

A visão da sociedade em relação à EF como promotora da saúde (FARINATTI; FERREIRA, 2006), ao esporte como moralizador e disciplinador e ao lazer como forma de entretenimento (MELO; ALVES JÚNIOR, 2003) contribui para que surjam projetos equivocadamente planejados e avaliados, do ponto de vista do impacto sobre os problemas sociais que se propõem a resolver.

Na contra mão desta constatação, as Vilas Olímpicas cariocas engrossam a listagem de programas de oferta de esportes e lazer. Atualmente com 20 (vinte) unidades, se faz o mais bem estruturado projeto esportivo da cidade no caminho da inclusão social através do esporte.

Em 2001, ano da inauguração da primeira Vila Olímpica municipal na cidade do Rio de Janeiro – Mestre André (Padre Miguel) – a proposta do trabalho apresentada era pautada principalmente no objetivo da inclusão social, e da educação através do esporte.

Proporcionar contato com atividade sob caráter educacional, i.e., sistematicamente voltada à otimização dos resultados físicos, psíquicos e sociais que possam resultar numa estruturação da personalidade dos alunos favorecedora do aprendizado escolar: melhoria na autoestima, elevação do nível de segurança pessoal, ajuste da agressividade em direção à agressividade criativa, equilíbrio na ansiedade, investimento em sua inteligência emocional, responsabilidade, espírito de equipe, estímulo da autonomia, motivação aos estudos, responsabilidade, desenvolvimento da coordenação motora etc.

Exercer controle metódico sobre a trajetória do aluno no esporte e na vida escolar de modo que seja possível monitorar os resultados da prática desportiva sobre alguns indicadores sócio educacionais (SMEL, 2003).

O termo "esporte" é uma contração de "sair do porto" ou "deportarse", expressões usadas pelos marinheiros europeus no século XIV, quando se envolviam com passatempos em que as habilidades físicas eram fundamentais (TUBINO, 1994). Hoje em dia, o significado deste termo é muito diferente. O esporte moderno, assim denominado para diferenciar-se das manifestações esportivas da antiguidade, vem da Inglaterra do século XIX e tem na figura de Thomas Arnold, diretor do Colégio Rugby entre 1828 e 1842, o seu primeiro grande teórico. Este educador, fortemente influenciado pelas ideias de Charles Darwin, considerava que o esporte deveria ser utilizado na seleção dos melhores e dos mais capazes (TUBINO, 1992).

Analisando o esporte moderno, Bento (1991:14) observa que na atualidade o esporte possui várias "facetas, contornos e sentidos", devendo ser, por isso mesmo, entendido como uma atividade plural. Temos, portanto, não mais um esporte, mas vários esportes. É o desporto plural que surge como domínio tecnológico, como atividade profissional, como comércio e negócio, como artigo de consumo, como indústria de entretenimento, como empreendimento de saúde, como campo e fator de socialização, educação e formação.

O esporte como fenômeno social é apresentado a todos na infância, assim como a língua e a religião. Em muitas sociedades, não gostar de esporte, principalmente do "esporte nacional", é uma atitude incomum e muitas vezes excludente para com o indivíduo. No Brasil é estranho ouvir um homem falar que não torce por nenhuma equipe de futebol.

Destacaremos três estudos que enfocam a atividade esportiva como fenômeno social. Cotta (1981) observa as características e funções sociais do esporte moderno. Segundo este autor, o esporte do ponto de vista social é um meio de socialização; favorece a atividade coletiva e o desenvolvimento da consciência comunitária; uma atividade de prazer, para quem participa ou para quem observa; um meio de coesão social, favorecendo a identidade ou representando simbolicamente o corpo esportivo da nação e exerce um papel compensatório contra o excesso de industrialização da sociedade humana, em razão do prazer que a atividade esportiva proporciona.

Um segundo estudo a ser contemplado é o de Prieto (1979) citado por Pieranti (2007). Nele o autor procura fundamentar a relevância social do esporte na sociedade contemporânea, determinada por um conjunto de fatores: a dupla perspectiva da atividade esportiva, seja como fenômeno social universal ou como instrumento de equilíbrio social; o consumismo esportivo; os espetáculos esportivos; os valores que o esporte leva à sociedade; o impacto social do associativismo esportivo; e a difusão do esporte pelos meios de comunicação.

O terceiro estudo, o de Bento (1991), investiga as razões e motivações de cada um para a prática esportiva e as suas funções sociais. O autor refere-se a levantamentos realizados em vários países que revelam, com pequenas alterações, os principais motivos e razões para a prática esportiva: a alegria e o prazer das atividades; a saúde, seja sua recuperação ou sua manutenção; a recreação; o contato pessoal e a comunicação com outras pessoas e, em último lugar, o reconhecimento pessoal e o rendimento atlético.

Um projeto caracteriza-se, entre outros fatores, por possuir objetivos claramente definidos, população-alvo identificada e ter começo, meio e fim, momento em que os objetivos são alcançados (CEPAL; OEA, 1995: 2; MAXIMINIANO, 1997, Capítulo 1). Já os

programas sociais são definidos como um conjunto de projetos e ações permanentes que perseguem os mesmos objetivos.

2. METODOLOGIA

Para atingir os objetivos propostos do presente estudo, adotou-se como método a revisão bibliográfica, sob a ótica de uma abordagem estritamente qualitativa. Foram utilizados como fonte de informação e dados, trabalhos publicados na área de gestão do esporte e de gestão de projetos esportivos sociais, como: Artigos científicos, livros, dissertações.

Esse segundo tema mostrou-se de muito difícil compreensão, visto que não existem muitos documentos que tratam da temática “gestão” em projetos esportivos sociais. Ainda assim, foram pesquisados alguns autores que se mostraram referências no assunto.

Em relação à sua organização interna, vale informar que o presente estudo, além da introdução, apresentação dos objetivos e metodologia, é constituído por três capítulos que em conjunto representam a revisão de literatura proposta. Após, finaliza-se com as considerações finais do autor. Foi realizada uma revisão sistemática da literatura, de natureza descritiva, quantitativa, buscando-se obter artigos científicos que investigassem os efeitos relativos da idade na natação, em ambos os sexos, categorias etárias e níveis competitivos.

3. RESULTADOS

A proliferação da tecnologia e o crescimento da automação na produção e nos serviços aliviaram a sociedade da necessidade de incremento nas horas diretas de trabalho. Como resultado, houve um engajamento nas atividades esportivas e de lazer pelas pessoas ao redor do mundo (ZOUAIN E PIMENTA, 2003).

Torna-se necessário o atendimento a uma demanda de mercado que se proliferou desordenadamente nos últimos anos, a busca pelas atividades físicas e a formação do profissional para atendê-las. Como todo mercado, o mundo esportivo, necessita de pessoas capacitadas a efetuar certas tarefas, e para isso precisa-se identificar as necessidades desse profissional, o gestor esportivo.

Será analisado o perfil deste profissional, observando suas características e qualidades, tendo como base o trabalho de Zouain e Pimenta (2003), relacionando o perfil encontrado com as definições da área de gestão esportiva.

Vieira e Stucchi (2007) concluíram que observações de uma realidade próxima, empiricamente demonstram a falta de gestor esportivo especializado e sua necessidade tanto em instituições públicas como particulares.

A gestão engloba todas as áreas relativas ao esporte como: turismo, hotéis, equipamentos, instalações, investimento público e privado no setor de fitness, merchandizing, esportes escolares e profissionais. Enquanto a administração esportiva seria mais limitada e sugere um foco nas relações esportivas e escolares (PARKHOUSE, 1996).

Observa-se no texto do autor acima, uma amplitude maior de atuação ao nos mencionar termo gestão esportiva. O mesmo já delimita o termo administração esportiva como uma área restrita. Isto pode estar próximo de uma definição semelhante à denominação da North American Society for Sport Management (Sociedade Norte Americana para Gerência do Esporte – NASSM), que define a gestão esportiva como:

[...] um agrupamento interdisciplinar, que tem como características a ênfase nos temas; direção, liderança e organização esportiva, incluindo questões comportamentais, ética, marketing, comunicação, finanças, economia, responsabilidade social, legislação e preparação profissional. (NOLASCO et al., 2005, p. 760).

Corroborando com os autores já citados, Mullin (1993) diz que a gestão esportiva tem como primeiro objetivo promover as atividades esportivas, produtos e serviços, com ênfase nas funções de planejamento, organização, direção e controle.

Para estabelecer um norte a seguir por este trabalho, diante de vários autores que tratam as definições de gestão do esporte, será utilizado o conceito proposto por Nolasco et al. (2005) publicado no Atlas do Esporte no Brasil (2005) organizado pelo Professor Lamartine Pereira da Costa, que diz que o termo administração esportiva é uma denominação histórica dessa área de conhecimento, e gestão é um nome apropriado para as necessidades da realidade.

Percebe-se a diferença na criação dos conceitos, quando um tende a privilegiar uma corrente administrativa destacando termos como, investimento, economia e merchandising, enquanto o outro aponta para uma especialização, uma melhor preparação, no que diz respeito à organização de ideias sistematizadas para um bom desenvolvimento administrativo nas atividades físicas e esportivas.

Para concluir essa primeira parte da discussão, destaca-se o que Parkhouse (1996) escreve sobre a relação entre as áreas da educação física e administração como base para a gestão esportiva. “O conceito de gestão esportiva se divide em: gestão de negócios e esporte”.

3.1 Perfil do Gestor Esportivo

Poucos autores se aventuraram nessa área do conhecimento, o estudo será direcionado para o perfil pesquisado por Zouain e Pimenta (2003) que obtiveram os resultados esperados através do seguinte questionamento:

Qual o perfil profissional necessário ao gestor das organizações de administração do esporte, de forma a atender às reais necessidades que são impostas, na atualidade, pelo contexto do ambiente esportivo brasileiro?

A pesquisa partiu de uma análise bibliográfica, com estudos específicos nos EUA, Austrália e Federações Internacionais. A partir desses estudos, além de mais uma pesquisa de campo com os gestores esportivos do Brasil de maior renome no mercado, estabeleceu-se perfis específicos do gestor esportivo que atendeu às necessidades pesquisadas em cada lugar.

Os resultados são mostrados no quadro a seguir:

Perfis a serem analisados		
Perfil do Profissional Genérico (Mundial)	Perfil do Profissional em atividade no Brasil	Perfil do Profissional esperado no Brasil
Marketing e Vendas	Conhecimento de Esportes	Conhecimento de Esportes
Planejamento Estratégico	Habilidades em Negociação	Planejamento Estratégico
Programação de Eventos	Processo Decisório	Processo Decisório
Comunicação	Lidar com Reclamações	Lidar com Reclamações
Conhecimento Fiscal e Legal	Conhecimento Legal	Captação de Recursos
Gestão de Pessoas	Supervisão de Recursos Humanos	Motivação dos Funcionários

Fonte: Adaptado de ZOUAIN, PIMENTA (2003, p. 22).

Canalizando a análise deste trabalho exclusivamente ao mercado brasileiro, percebe-se que o perfil encontrado nos profissionais da área já se encaixa bem próximo do esperado para os mesmos. Assim, chega-se a uma série de competências que podem ser descritas como pertencentes ao gestor brasileiro. São elas: conhecimento de esportes; habilidade em

negociação; planejamento estratégico; processo decisório; lidar com reclamações; conhecimento legal; captação de recursos; motivação dos funcionários; supervisão de recursos humanos.

3.2 O Profissional de Educação Física

Historicamente, sabe-se que os gestores dos programas Vilas Olímpicas da cidade do Rio de Janeiro, através de um conhecimento empírico do autor, não possuem nenhuma formação complementar que os capacite como gestores.

Como na maioria dos casos, no setor público a palavra óbvio (que neste caso seria a contratação de um gestor do esporte especializado) não se mostra com uma definição tão clara para os tomadores de decisão, que geralmente são políticos.

Até onde se sabe para ocupar o cargo de Coordenador Técnico, que teoricamente seria a função de um gestor, em um desses equipamentos, o profissional não é submetido a nenhum processo seletivo. Neste caso, ele necessita preencher apenas dois pré-requisitos: ser graduado em Educação Física, mas também ser indicação política de alguém.

Deixando o fator político de lado, será analisado se apenas a graduação em Educação Física que esses gestores possuem, os credenciam para ocupar os respectivos cargos de gestão dos equipamentos.

Relacionando brevemente, sem aprofundamento dos itens expostos, relacionaremos as competências encontradas no gestor brasileiro, mostradas anteriormente, com as características encontradas nos profissionais de Educação Física devido a sua formação.

3.3 Conhecimento de Esportes

Desnecessário se faz falar dos conhecimentos em esportes pelo profissional de educação física, devido à certeza da tradição deste conhecimento na história dos cursos de formação dessa área. Algumas escolas de formação criam um educador físico conhecedor do esporte em todas as suas vertentes, a antropologia, a sociologia, a psicologia, o fenômeno esportivo, as teorias de treinamento, conceitos da fisiologia, anatomia, bioquímica, biomecânica, lesões e teorias do lazer. Isso torna um profissional altamente capacitado para atender a qualquer tema relacionado ao esporte, e esses conhecimentos darão subsídios para

esse profissional entender das atividades gerais dos negócios, baseados sempre nos preceitos da Educação Física.

3.4 Habilidade em Negociação

Trazendo essa formação para um planejamento estratégico, a habilidade em negociação é uma competência necessária para o gestor buscar atingir objetivos através de ações eficazes e racionais.

Segundo Bazerman e Neale (1998), negociar racionalmente significa “tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses[...], [...] saber como chegar ao melhor acordo e a não ficar satisfeito com um acordo qualquer.” (BAZERMAN, NEALE, 1998, p. 17).

Para o profissional de Educação Física, a defasagem está na questão dos conhecimentos específicos sobre negociação, como conteúdo a ser adquirido na escola de formação, e seu aproveitamento quanto ao aprendizado já é uma competência demonstrada para um futuro bom profissional.

3.5 Planejamento Estratégico

Para definir essa competência tem que se pensar em administração estratégica. O planejar, implementar e o controlar estrategicamente, se enquadram nessa administração. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000. p. 45) a administração estratégica é:

um processo contínuo de determinação da missão e objetivos da empresa no contexto de seu ambiente externo e de seus pontos fortes e fracos internos, formulação de estratégias apropriadas, implementação dessas estratégias e execução do controle para assegurar que as estratégias organizacionais sejam bem sucedidas quanto ao alcance de seus objetivos.

Essa administração estratégica se assemelha muito ao processo de periodização utilizados em todos os treinamentos e um bom exemplo aqui é no planejamento de aulas. Nessas funções o profissional de educação física planeja as suas intervenções e propõem objetivos a serem alcançados, controlando, no decorrer dos processos, se os resultados parciais desses objetivos estão sendo alcançadas, fazendo os ajustes necessários. Na

concepção da aprendizagem de competências, o educador físico está propício a adaptar as suas relações de planejamento para a capacitação do gestor esportivo.

3.6 Processo Decisório

Quando toma-se decisões deve-se pensar numa escolha coerente que propiciará um melhor retorno à organização. Segundo Robbins (1999, p. 68-69) esse processo é conhecido como processo de tomada de decisão racional, onde o tomador de decisão necessita desde ter informações completas sobre a situação problema, analisar as possibilidades e possíveis consequências, importâncias e critérios claros e constantes no decorrer do processo de decisão, e garantir ao máximo a relação perdas e ganhos num saldo positivo para a organização.

Como outras competências, o processo decisório pode ser desenvolvido tecnicamente no educador físico, na medida em que a criatividade permeia em nossas ações. As etapas do processo decisório podem ser aprendidas e treinadas em qualquer indivíduo que tenha que lidar com solução de problemas, isso inclui o educador físico em suas atuações.

3.7 Lidar com Reclamações

Reclamações no âmbito dos negócios podem ser caracterizadas como reclamações do consumidor devido a uma falha qualquer no serviço. Por exemplo quando vamos começar um treino de musculação e o aluno faz uma reclamação tanto sobre a aula como também numa indisposição momentânea, o papel do educador físico é de contornar essa reclamação e criar alguma alternativa para conquistar o seu objetivo, que seria a aula. Essa atividade do educador físico é uma competência que no mundo dos negócios pode ser de muita valia, pois esse contato com as reclamações momentâneas se encaixa num processo de capacitação do gestor esportivo.

3.8 Conhecimento Legal

Todo profissional deve conhecer a legislação que o cerca, a autonomia de exercer a profissão necessita disso. O conhecimento sobre a legislação específica para empresas deve

ser adquirido pelo educador físico, já que ele tem conhecimento sobre as leis esportivas e de incentivo fiscal, que o ajudará na próxima competência.

3.9 Captação de Recursos

É a competência que requer uma justificativa para um financiador do projeto. Para captar recursos, o profissional tem que conhecer o produto que está oferecendo, nesse caso, está se falando da atividade física. E quanto mais crítico for o financiador, mais subsídios teóricos serão necessários para a captação de recursos. As técnicas de apresentação dos projetos devem ser incluídas nessa competência. O profissional de educação física tem um aprendizado acadêmico que o possibilita falar em público devido às muitas vivências no decorrer do curso, faltando apenas uma lapidação nas técnicas específicas.

3.10 Motivação dos Funcionários

Essa competência pode ser facilmente suprida pelo educador físico, pois, diariamente os alunos são motivados a estarem fazendo o que lhes foi proposto, estimulando-os individualmente e em equipes a melhorar em determinados momentos. Essa competência é tão evidente nos educadores físicos que é comum treinadores ministrarem palestras sobre motivação em empresas.

3.11 Supervisão de Recursos Humanos

Talvez a mais difícil competência a se conquistar seja a de saber delegar e cobrar funções, pois, engloba uma gama de competências como a liderança por exemplo. O trabalho em equipe assemelha-se ao de um time esportivo, aonde cada um tem a sua função e depende do outro para a conquista dos objetivos do grupo.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. A. B. **Projeto mangueira**: ilusão ou inclusão social. Uma experiência em gestão sócio esportiva. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

ALVES, J. A. B.; PIERANTI, O. P. **O Estado e a Formulação de uma Política Nacional de Esporte no Brasil**. RAE, v. 6, n. 1, 2007.

BENTO, J. O. **Desporto, saúde, vida** - em defesa do desporto. Lisboa: Livros Horizonte, 1991.

CEPAL-OEA. **Manual dei Formulación y Evaluación de Proyectos Sociales**.1995.

CORREIA, M. M. **Projetos sociais em educação física, esporte e lazer**: reflexões preliminares para uma gestão social. Campinas: Revista Brasileira de Ciências do Esporte, 2008.

DACOSTA, L. P. Políticas Públicas e Lazer: panorama e experiências. In: Melo, V. A.; Tavares, C. (Orgs.) **O Exercício Reflexivo do Movimento Educação Física Lazer e Inclusão Social**. Rio de Janeiro: Shape, 2006.

FARINATTI, P. de T. V.; FERREIRA, M. S. **Saúde, promoção da saúde e educação física**: conceitos, princípios e aplicações. Rio de Janeiro: Ed. UERJ, 2006.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Administração de projetos**: como transformar ideias em resultados. São Paulo: Atlas, 1997.

MELO, V. A. de; ALVES JÚNIOR, E. de D. **Introdução ao lazer**. Barueri: Manole, 2003.

PIERANTI, O. P.; ALVES, J. A. B. **O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil**. São Paulo: 2007.

SMEL. **Manual de Vila Olímpicas** – Projeto Gestão. Rio de Janeiro, 2006.

SMEL. **Vilas Olímpicas**: Inclusão Social Através do Esporte. Rio de Janeiro, 2003.

TAVARES, S. F. Avaliação de Projetos Sócio-esportivos. In: Melo, V. A.; Tavares, C. (Orgs.) **O Exercício Reflexivo do Movimento Educação Física Lazer e Inclusão Social**. Rio de Janeiro: Shape, 2006.

TUBINO, M, J, G. **Dimensões sociais do esporte**. 2º ed. São Paulo: Cortez, 2001.

TUBINO, M, J, G. **O que é esporte?** 2ª edição. São Paulo: Brasiliense, 1994.

TUBINO, M, J, G. **Dimensões sociais do esporte**. São Paulo: Cortez: Autores associados, 1992.

VIEIRA, T. P.; STUCCHI S. Relações preliminares entre a gestão esportiva e o profissional de educação física. Campinas: **Revista Conexões**, 2007.