Recebido em: **21/03/2011** Emitido parece em: **18/04/2011** **Artigo inédito**

DESAFIOS DA GESTÃO ESPORTIVA NAS COMPETIÇÕES NACIONAIS DE FUTEBOL, PERCEPÇÕES E PERSPECTIVAS

Rômulo Meira Reis[1], Silvio Telles[2], Valéria Bitencourt[3], Jorge Felipe Fonseca Moreira[4], Lamartine Pereira da Costa[5]

RESUMO

O futebol no Brasil muitas vezes representou a pátria de chuteiras. Diversas justificativas sobre seu alto grau de impacto na sociedade assumem um caráter quase místico. Populares, jornalistas e, às vezes, acadêmicos justificam a grande adesão ao futebol em função das singularidades, da simplicidade, da economia e das características do povo. Contudo, como se gerencia esse fenômeno? Poucas são as contribuições acadêmicas. Assim, este artigo buscou identificar quais os desafios enfrentados no dia a dia da CBF/DCO para gerenciar as seis competições nacionais. Para dinamizar busca por esta resposta atribuímos objetivos específicos: i) Analisar o funcionamento da gestão operacional das competições; ii) Identificar como o Legado da Copa do Mundo de 2014 pode contribuir para o país e as competições nacionais; iii) Revelar quais são as percepções e perspectivas dos gestores esportivos para o futuro das competições nacionais. Utilizamos duas entrevistas não estruturadas do tipo guiadas, desenvolvido por Gay (1976) com o Diretor de Competições e o Gerente de Operações de Competições. Dentre outras conclusões, percebemos que a cultura organizacional existente no futebol brasileiro equivale ao principal desafio de gestão enfrentado nas competições nacionais, sustentado pela escassez de pessoas qualificadas para atuarem no campo da gestão esportiva e pela adversidade natural do Brasil e suas dimensões continentais.

Palavras-chave: Gestão esportiva; competições; futebol brasileiro.

MANAGEMENT CHALLENGES OF SPORTS COMPETITIONS IN NATIONAL SOCCER, PERCEPTIONS AND PERSPECTIVES

ABSTRACT

The soccer in Brazil has often represented the country of cleats. Several explanations about its high impact on society can reach an almost esoteric level. Folks, journalists and sometimes academics justify the great increase in the number of fans due to soccer´s singularities, simplicity, economy and the characteristics of brazilian people. However, there are not many academic contributions about how to manage this phenomenon. So, this article aims to identify the challenges faced on a daily basis by CBF/DCO to manage the six national competitions. To foster and deepen the problems we hereby set three specific goals: i) To show the functioning of operational management of competitions, ii) to identify how the legacy of the World Cup may contribute to the country and national competitions, and iii) to identify what are the perceptions and perspectives of sports managers to the future of national competitions. To achieve these goals we have used two guided non-structured interviews developed by Gay (1976) with the Director of Competitions and the Competitions Operations Manager. Among other conclusions, we realized that the current organizational culture in Brazilian soccer is equivalent to the major management challenge faced in the national competition, sustained by the shortage of qualified people to work in the field of sports management and by Brazil´s natural adversity and its continental dimensions.

Keywords: Brazilian soccer; sports management; competitions.

PROBLEMA

De acordo com Assaf (2010) as primeiras competições de âmbito nacional surgiram através da Taça Brasil (1959-1968), competição disputada em forma de copa para definir o representante brasileiro na Taça Libertadores da América, do Torneio Roberto Gomes Pedrosa (1967-1970), considerado o precursor do Campeonato Brasileiro de Futebol, e do Campeonato Brasileiro de Futebol propriamente como fora denominado a partir de 1971.

A partir deste marco temporal, as competições nacionais do futebol brasileiro estão segmentadas em seis eventos distintos: Séries A e B, regidas pela forma de disputa dos pontos corridos, Séries C e D, disputada pelo sistema de grupos e chaves eliminatórias, e as Copas do Brasil e Copa do Brasil de Futebol Feminino, a qual é considerada amadora, disputadas pelo sistema de copa através de um diagrama pré-estabelecido em que as equipes melhor posicionadas no ranking nacional enfrentam as equipes menos ranqueadas em sua fase inicial.

Distribuídas no calendário da temporada do futebol, elaborado e divulgado na temporada anterior pela Confederação Brasileira de Futebol (CBF), as competições ocorrem ao longo de todo o ano, encerrando suas atividades no mês de dezembro (CBF, 2010a; CBF 2010b). Para administrar estas competições a CBF possui uma diretoria específica, a Diretoria de Competições (DCO), detentora da missão de operacionalizar *o maior campeonato de futebol do mundo* e suas Copas do Brasil. Como principais atribuições, esta diretoria, elabora os regulamentos específicos e tabelas com as respectivas formas de disputa, gerencia prazos e punições de atletas julgados pela Justiça Desportiva, estabelece a comunicação com as federações filiadas, atende solicitações dos clubes participantes, gerencia laudos técnicos de estádios, cumprindo as determinações do Estatuto do Torcedor e das legislações específicas do esporte no Brasil. Como problema/problemática da gestão do futebol no Brasil em suas múltiplas vertentes administrativas, este artigo busca responder a seguinte questão: Em um país de dimensões continentais quais os desafios enfrentados no dia a dia pela CBF/DCO para gerenciar as seis competições nacionais?

Para dinamizar a busca pela resposta traçamos os seguintes objetivos específicos: i) Analisar o funcionamento da gestão operacional das competições; ii) Identificar como o Legado da Copa do Mundo de 2014 pode contribuir para o país e as competições nacionais; iii) Revelar quais são as percepções e perspectivas dos gestores esportivos para o futuro das competições nacionais.

METODOLOGIA

Este estudo possui características descritivas exploratórias. Metodologicamente utilizamos entrevistas não estruturadas tipo guiadas, que de acordo com Gay (1976) equivale a um instrumento empregado para angariar dados fornecendo ao entrevistador a possibilidade de direcionar a linguagem e a sequencia das questões mediante um script/roteiro, com a finalidade de aprofundar as áreas de interesse do objeto de estudo. Desse modo, o pesquisador conduz a entrevista equivalentemente a uma conversa informal, respeitando as características do entrevistado, até abranger os temas relevados pelo script/roteiro.

Dentro da perspectiva introduzida pela metodologia, elencamos atores sociais, ou entrevistados, capazes de cooperar na elucidação e alcance da problemática proposta por este estudo. Profissionais estes que atuam diariamente na gestão operacional das competições nacionais:

Virgílio Elísio da Costa Neto (Virgílio Elísio), Diretor de Competições da CBF desde 2001, atua diretamente na gestão das competições nacionais coordenadas pela CBF. Sua formação acadêmica é em engenharia química, trabalhando na indústria petroquímica como executivo. Atuou com consultor em gestão de sistemas da qualidade por dez anos, inclusive no Japão. Exerceu o cargo de Presidente da Federação Bahiana de Futebol por oito anos, sendo responsável pela profissionalização e modernização da entidade.

Manoel Medeiros Flores Júnior (Manoel Flores), Gerente de Operações de Competições da CBF, 28 anos, atua na gestão operacional das competições nacionais, gerenciando as operações de cada competição nacional. Profissional com Mestrado em Futebol (*FIFA Master),* graduado em administração de empresas pelo IBMEC/RJ, experiências profissionais anteriores em instituições financeiras, investimentos e na emissora de TV Esporte Interativo, antiga agência *Top Sports*.

Após as entrevistas, seguindo os preceitos legais e orientações das Normas e Diretrizes Regulamentadoras da Pesquisa Envolvendo Seres Humanos – Res. CNS 196/96, II4, concluímos o procedimento com a obtenção das autorizações dos atores sociais participantes através do Termo Livre e Esclarecimento de Consentimento.

A ESTRUTURAÇÃO DAS COMPETIÇÕES NACIONAIS – BREVE HISTÓRICO

A Taça Brasil, segundo Assaf (2010), foi uma competição realizada pela Confederação Brasileira de Desportos (CBD), entre os anos de 1959 e 1968, marcada por ter sido a primeira competição nacional

envolvendo clubes de quase todos os estados brasileiros, dezesseis em sua totalidade, disputada entre as equipes campeãs regionais, por isso, não contava com a participação da maioria dos grandes clubes dos principais centros. Sua forma de disputada através do sistema de copa visando indicar o representante anual do país para participar da Copa Libertadores da América, seu primeiro vencedor o Esporte Clube Bahia.

O Torneio Roberto Gomes Pedrosa ou Taça de Prata, criado pela CBD em 1967, conhecido pela linguagem popular como Robertão, foi efetivamente o primeiro campeonato de âmbito nacional, e considerado como o precursor do Campeonato Brasileiro de Futebol. Disputado no sistema de turno e returno com um quadrangular final entre os quatro melhores classificados reunia quinze clubes de cinco Estados Brasileiros: Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Paraná e que teve a sua duração entre 05 de março a 14 de maio, tendo o Palmeiras como primeiro campeão (ASSAF, 2010).

Entre 1969 e 1970, o sistema de disputa foi mantido pela CBD, a quantidade de clubes permaneceu sem modificações, porém Bangu, Náutico e Atlético Paranaense, clubes participantes em edições anteriores, foram substituídos por América, Santa Cruz e Coritiba respectivamente. O torneio teve sua duração entre os meses de setembro e dezembro, uma pequena redução comparando a 1968, seus respectivos campeões foram Palmeiras e Fluminense (ASSAF, 2010).

Conforme Assaf (2010), as quatro edições bem-sucedidas do Torneio Roberto Gomes Pedrosa, levaram a CBD a oficializá-lo como Campeonato Brasileiro de Futebol em 1971, acompanhando os argumentos da integração nacional proposta pelo Governo Militar predominante na época e a euforia da Taça Jules Rimet conquistada na Copa do Mundo de 1970, realizada pela Federação Internacional de Futebol (FIFA). Contava com vinte clubes convidados de oito estados brasileiros, sendo incluso no contexto um terceiro time de Minas Gerais, o América-MG Futebol Clube, um segundo time de Pernambuco, o Santa Cruz Futebol Clube, e um clube do Ceará, Ceará Futebol Clube.

Sob o ponto de vista organizacional da competição, o Campeonato Brasileiro inicia sua trajetória em 1971 com sua forma de disputa definida em três fases ou processos, que segundo Poit (2006) a escolha destes deve ser precedida de uma análise criteriosa com o intuito de se encontrar a melhor opção para o evento e para Capinussú (1986) um campeonato corresponde à competição em que os concorrentes ou participantes disputam entre si no mínimo uma vez durante um período de tempo mais longo. No entanto, a forma de disputa do primeiro Campeonato Brasileiro teve sua primeira fase composta pelos grupos A e B com dez equipes cada, as quais concorriam no sistema de um único turno dentro das próprias chaves. Para tanto, o regulamento da época previa esta fase com uma curta duração e com duas vagas reservadas para clubes com a melhor média renda. Mas, devido a denúncias na época a CBD modificou o regulamento durante a competição, estendendo a fase inicial e eliminando o critério de classificação por renda, fato que de acordo com Poit (2006) poderia ter prejudicado o fortalecimento da marca e da imagem da competição, dois principais objetivos do marketing esportivo. A segunda fase continha os doze clubes classificados, divididos em três grupos conforme os critérios estabelecidos pela CBD, que procurou evitar confrontos entre clubes do mesmo estado, jogando todos em dois turnos, classificando apenas o primeiro colocado de cada grupo. A fase final foi composta por um triangular decisivo com apenas um turno, após pouco mais de quatro meses, o balanço final da competição foi de 229 jogos, 419 gols, uma média de público de 28.368 torcedores por jogo, o clube Atlético-MG sagrou-se campeão com o artilheiro Dario marcando 20 gols (ASSAF, 2010).

Segundo Assaf (2010) o ano de 1987 foi marcado por uma revolução no futebol nacional devido a CBF ter se autodeclarado incapaz de promover a competição por falta de recursos. A solução encontrada para a questão foi a criação de uma liga independente denominda Clube dos Treze (C13), entidade que organizou a Copa União daquele ano com o apoio/patrocínio da Coca-Cola, Varig e TV Globo. Em contrapartida, a CBF depois de muita discussão estabelece um acordo com o C13 para organização da competição dividida em dois módulos baseadas no ranking histórico do campeonato brasileiro desde 1971. O primeiro módulo, verde, integrando os 16 primeiros ranqueados, todos aliados do C13, cujo vencedor receberia o título de campeão brasileiro. O segundo módulo, amarelo, com os demais mais 16 clubes, considerado uma segunda divisão.

Assaf (2010) expõe que o acordo previa ao final dos módulos um quadrangular entre os dois primeiros colocados de cada módulo para decidir quais clubes representariam o Brasil na Copa Libertadores da América no ano seguinte. Entretando, com a evidência e popularidade da competição logo em seu inicio, a CBF introduziu um novo regulamento em pleno andamento da competição, alterando o quadrangular final para disputa do título brasileiro mais os representantes da libertadores.

Resultado da Copa União, o Clube de Regatas do Flamengo conquistou o módulo verde e o Sport Clube do Recife o módulo amarelo, com o quadrangular final sem ser disputado. Este imbróglio para decisão dos títulos fora solucionado somente em 2011, quando a CBF através da Resolução da Presidencia (RDP) nº 02/2011, de 21 de fevereiro, reconhece ambos os clubes como campeões brasileiros daquele ano.

Em 2010, um outro fato histórico ocorreu no Campeonato Brasilero de Futebol, a CBF por meio da RDP nº 03/2010, de 21 de dezembro, considerando a realização de competições nacionais importantes entre os anos de 1959 e 1970 (Taça Brasil e Torneio Roberto Gomes Pedrosa), e a reinividação de clubes para a formalização de uma "unificação dos títulos nacionais", resolve reconhecer os títulos conquistados pelos clubes entre os anos de 1959 e 1970, ou seja, os clubes vencedores destas competições passaram a ser reconhecidos como campeões brasileiros. Fato tão relevante que mudou completamente o panorâma histórico das competições e que provavelmente fará com que historiadores e especialistas no assunto reescrevam a história das competições nacionais.

ADMNISTRAÇÃO DAS COMPETIÇÕES NACIONAIS – CONTEXTO ATUAL

Na atualidade, as competições nacionais do futebol brasileiro são administradas seguindo os conceitos de gestão esportiva em adequação aos modelos internacionais e os preceitos ligados ao futebol estabelecidos pela FIFA.

> A administração esportiva (denominação histórica da área de conhecimento no Brasil) ou gestão do esporte (nome mais apropriado da disciplina) concerne à organização e direção racional e sistemática de atividades esportivas e físicas em geral e/ou de entidades e grupos que fazem acontecer estas atividades quer orientadas para competições de alto nível ou participação popular ocasional ou regular, e práticas de lazer e de saúde. (NOLASCO *et al*., 2005, p. 760).

Sob o conceito da gestão esportiva as Competições Nacionais do Futebol Brasileiro são administradas pela CBF, entidade que em seu Estatuto, publicado em 2006, possui finalidades básicas como administração, direção, controle e fomento das atividades relacionadas à prática do futebol profissional e não profissional. Adicionando a coordenação e realização de competições de futebol em qualquer de suas formas (futsal, futebol de areia, entre outras) no âmbito nacional. Para cumprir estas finalidades a CBF em sua estrutura organizacional possui uma diretoria específica para as competições nacionais, a Diretoria de Competições (DCO).

A DCO coordena seis competições nacionais competições distintas, o Campeonato Brasileiro, segmentado em Séries A, B, C e D todas interligadas, desse modo à classificação final de cada série reflete diretamente na temporada seguinte em aspectos como rebaixamento, acesso entre as séries e classificações para competições internacionais. Duas Copas do Brasil, sendo uma de futebol feminino, competição considerada ainda amadora, ambas disputadas pelo sistema de copa e que adotam critérios técnicos para sua participação (CBF, 2010c).

Características de cada competição:

Campeonato Brasileiro Séries A e B - Seguindo a tendência europeia de gestão, as séries A e B são regidas pelo sistema de pontos corridos, porém a Série A pioneira a adotar o sistema a partir de 2002 e a Série B sequentemente a partir de 2006 (REIS e TELLES, 2011). Organizadas com 20 clubes em cada série nos pontos corridos todas as equipes se enfrentam com jogos de ida e volta com turno e returno e o título de campeão é da equipe de conquistar o maior número de pontos no decorrer dos jogos, desse modo foi encontrada uma solução para as queixas dos clubes por justiça esportiva, equacionado o problemas referente à renda dos jogos (REIS e TELLES, 2011), porém este sistema ainda não é unanimidade no contexto nacional (ASSAF, 2010).

Interligadas, as séries contém os considerados "clubes da elite" do futebol brasileiro na Série A que disputam o título de campeão nacional, vagas para disputar a Copa Libertadores e a Copa Sulamericana, suas últimas posições definem os clubes que serão rebaixados para a série abaixo, B e C respectivamente, onde estão os clubes que aspiraram integrar ou regressar a elite do futebol. Dispostas no calendário por quase toda a temporada, no ano de 2011 as disputas iniciarão em maio e os campeões e rebaixados serão conhecidos em dezembro. Ambas geram para seus clubes participantes grande visibilidade, a qual se

reflete em renda que segundo Adiar (2010) são adquiridas através de cotas de TV, publicidade e patrocínio, bilheteria, transferências de jogadores, atividades do próprio clube entre outras.

Campeonato Brasileiro Séries C e D - Diferente das séries anteriores as Séries C e D do campeonato brasileiro não são compostas por clubes da elite e sim por equipes modestas que almejam ascender no futebol. Constituídas por 20 e 40 clubes respectivamente, estão previstas no calendário da atual temporada para iniciarem em julho e terminarem no mês de novembro, estas competições não possuem sistema de pontos corridos, são basicamente divididas em fases de grupos seguidas *playoffs* até as suas finais, transformando-as em competições de curta duração, devido à falta de recursos financeiros para isso. Entretanto este cenário começa a mudar com a transmissão de TV dos jogos finais da Série C de 2010 (CBF, 2010e).

Copa do Brasil - No calendário 2011 do futebol brasileiro, a Copa do Brasil corresponde à primeira competição nacional do ano, começando no mês de fevereiro e concluída em junho, seu de participantes, 64 clubes, mantido desde 2001. Escobar e Migueres (2009) consideram-na a mais democrática competição do futebol brasileiro, por envolver equipes de todo o território nacional, estrou em 1989 com caracterísitcas próprias e baseada apenas em critérios técnicos entre os clubes. Segundo os autores foi criada pela CBF visando prover a integração do futebol no país, a competição inicialmente envolvia 32 clubes, sendo eles os campeões estaduais e alguns vice-campeões com melhor média de público, disputada em partidas de ida e volta, ofertando ao campeão uma vaga para disputar a Copa Libertadores da América. Contudo, no período entre os anos de 1995 a 2000, por influência política decorrente do próprio meio do futebol a competição perdeu o seu caráter técnico e sofre um inchaço no número de participantes chegando a 69 clubes, todos convidados (ESCOBAR E MIGUERES, 2009).

Copa do Brasil de Futebol Feminino - A Copa do Brasil de Futebol Feminino é formada por 32 equipes de futebol do Brasil, é a primeira competição nacional do gênero. Introduzida no cenário brasileiro em 2009 é considerada uma competição amadora, mesmo com a jogadora Marta ter sido eleita a melhor jogadora do mundo por cinco anos consecutivos (FIFA, 2011).

Sua forma de disputa consiste no sistema estilo/tipo copa, predisposta em um diagrama com jogos de ida e volta, seguindo o critério do ranking próprio da competição para configurar o duelo entre as equipes. No calendário da temporada a Copa do Brasil de Futebol Feminino é a mais curta de todas as competições nacionais, prevista para começar em 31 de agosto e terminar no dia 02 de novembro do corrente (CBF, 2010b).

O quadro um apresenta as reais grandezas das seis competições nacionais em quantidade de jogos realizados na temporada 2010.

Quadro 1. Dados das competições 2010.

COMPETIÇÃO	CLUBES PARTICIPANTES	JOGOS REALIZADOS
Série A	20	380
Série B	20	380
Série C	20	94
Série D	40	164
Copa do Brasil	64	126
Copa do Brasil de Futebol Feminino	32	64
TOTAL	**196**	**1192**

Fonte: CBF, 2010d.

Conforme indicativos do quadro um, as seis séries integraram em 2010, 196 clubes participantes e 1.192 jogos realizados. Tais indicativos demonstram a complexidade e desafios da CBF na gestão operacional do futebol brasileiro, considerado o esporte de preferência nacional.

DESAFIOS, PERSEPÇÕES E PERSPECTIVAS DAS COMPETIÇÕES NACIONAIS

Manoel Flores (CBF) explica que gerenciar as seis competições nacionais com características, níveis e formas de disputa diferentes simultaneamente ao longo da temporada não é uma tarefa fácil, requer bastante disciplina e atenção. Porque o futebol não se resume as ações vistas dentro de campo apenas, ele apresenta uma série de outros fatores correlatos, como aspectos sociais, culturais e políticos. Aprofundando a discussão para o prisma operacional, Virgílio Elísio (CBF) comenta que as atividades iniciam na confecção do calendário oficial para temporada seguinte, padronizado e referência para o

planejamento de todos os agentes envolvidos com o futebol. Este contém o início e término de cada competição, as datas das rodadas dos jogos que servem de base para elaboração das tabelas, publicado geralmente com quarto a cinco meses de antecedência ao inicio da primeira competição.

Em seguida ocorrem três ações explicadas sinteticamente abaixo:

1) Elaboração do Regulamento Geral das Competições (RGC) - Publicado normalmente no mês dezembro o RGC contém cerca de mais cem artigos abrangendo aspectos comuns aplicados às competições, como por exemplo: Procedimentos a serem adotados em casos de falta de energia no estádio, falta de algum árbitro e condições climáticas que impeçam a realização de partidas.

2) Regulamento Específico da Competição (REC) - Regulamento da competição que explica o sistema de disputa e seus assuntos atinentes tais como condições de jogo dos atletas, troféu e títulos, contém cerca de trinta artigos em geral, corresponde a uma espécie de constituição da competição.

3) Tabelas das competições - Envolvem conjunto de critérios, hoje em torno de quarenta a quarenta e cinco critérios divididos basicamente em técnicos (estádios e sequencia de jogos dos clubes como mandantes e visitantes) e comerciais como a composição de uma grade de televisão. Executar a combinação destes critérios demanda a utilização de *software* (programa) específico para esta função desenvolvido pela Universidade Federal Fluminense, o qual está em constante aperfeiçoamento.

As ações norteadas pelas avaliações de cada competição são conduzidas por documentos técnicos como o Relatório de Delegado do Jogo (RDJ), elaborado pelo delegado do jogo da federação. Relatório semanal da ouvidoria, a qual recebe críticas e sugestões do público em geral pela internet, instrumentos estes produzem uma excelente fotografia da competição (VIRGÍLIO ELÍSIO, CBF).

Virgílio Elísio (CBF) enfatiza que o planejamento e a documentação para as competições são apenas etapas iniciais. Durante o andamento das competições a DCO realiza o acompanhamento das mesmas através de processos próprios e organizados, valendo-se de documentos particulares para cada situação ocorrida durante os jogos. Os atores sociais complementam a informação citando algumas ferramentas e os instrumentos utilizados no dia a dia: A própria tabela com a numeração de jogos e sua transmissão por TV aberta ou fechada; Informativo de Modificação de Tabela (IMT) sempre com dez dias antes para modificar algum horário dos jogos por algum motivo relevante e possíveis alterações nos dias em caráter excepcional; Comunicação de Irregularidade de Jogador (CIJ) para casos quando um jogador entra em campo de forma irregular e o Tribunal de Justiça Desportiva necessita de informações referentes ao caso e o Gerenciamento de Laudos Técnicos de Estádios (GLTE), sistema informatizado e integrado com as federações, criado para efetuar o gerenciamento dos laudos de segurança, engenharia, prevenção e combate de incêndio e condições de higiene de cada estádio envolvido nas competições, obrigatórios por lei.

Com um planejamento centralizado, naturalmente a execução ocorre de maneira descentralizada, levando em consideração as dimensões continentais do país o processo de gestão enfrenta dificuldades, conforme relata Manoel Flores (CBF).

> [...] Complica bastante porque o Brasil daria para ter quarenta campeonatos, cada estado poderia ter dois campeonatos pelo volume de clubes que tem. Não ajuda não, fica tudo muito mais caro. Daí a necessidade da CBF ser uma confederação, a união das federações. As federações servem como escritórios nos respectivos os estados. Imagine ter que tocar seis campeonatos tendo que montar uma equipe aqui no Rio de Janeiro para conferir cada jogo de cada campeonato? [...] (MANOEL FLORES, CBF)

Neste contexto, Virgílio Elísio (CBF) relata que o acompanhamento físico das ações realmente torna-se bastante complicado, porém acredita que a tecnologia da informação tem capacidade de suprir esta necessidade. O entrevistado também mostra a vertente da diversidade cultural do Brasil salientando a importância da sua existência e compreensão para obtenção de múltiplas visões.

Manoel Flores e Virgílio Elísio (CBF) destacam como principal desafio no dia a dia, a questão cultural do futebol em geral, porque ainda existe no país uma cultura de que as coisas se resolvem por outras maneiras que fogem de regulamentos, prazos, e há uma dificuldade na compreensão das pessoas. Segundo os entrevistados ainda não se desenvolveu um hábito voltado para o cumprimento de exigências, metas, objetivos, prazos e compromissos. Ressaltam ainda que a cultura está diretamente relacionada à falta de pessoal qualificado para trabalhar com organização e gestão no futebol, pois apesar de progressos, o futebol ainda não possui uma estrutura 100% profissional.

Não obstante, ambos acreditam que este panorama está em fase de transição, assinalando mudanças, como é o caso interno vivenciado pela DCO que se remodelou contratando especialistas para funções chave, investindo em treinamento e acreditando em qualidade de processos e serviços prestados.

> [...] Hoje a equipe do DCO está composta por um número expressivo de pessoas com formação universitária, com graduação, diversos componentes com cursos de extensão e pós-graduação. Acho que hoje nós possuímos uma equipe de qualidade. Jovens, portanto, uma equipe que tem muito para aprender, porém com muito para retornar ao futebol brasileiro. [...] (VIRGÍLIO ELÍSIO, CBF, grifo nosso)

Em relação ao Legado da Copa do Mundo de 2014, Manoel Flores (CBF) acredita que a Copa será excelente para país e que os investimentos obtidos com a competição internacional serão benéficos para potencializar competições nacionais. Contudo, acrescenta que o futebol brasileiro precisa de outro tipo de estruturação, mais profunda, uma reestruturação interna com ênfase na uma união entre os clubes. Para Virgílio Elísio (CBF) o grande legado da Copa do Mundo não está apenas no plano físico composto por estádios, estradas, avenidas, portos e aeroportos, mas sim no plano organizacional, através da experiência com seu aprendizado, tendo em vista a quantidade de exigências muito fortes impostas pela FIFA, que passam pelo plano técnico, organizacional e financeiro. O legado encontra-se na esfera do intangível com os fatores comportamentais e culturais como atender turistas, frequentar estádios, organizar e conduzir eventos, e obter referenciais de informação. Fatores que podem emergir e se instalarem permanentemente, à medida que o país sede agrega estes padrões de disciplina, planejamento e organização ao contexto esportivo e também em todas as atividades fora dele. Corroborando com a visão de DaCosta *et al*., (2008) que classificam os impactos de megaeventos esportivos como tangíveis (quantificáveis) e intangíveis, cuja mensuração não é claramente identificável, a exemplo de aspectos socioculturais, políticos e promoção de imagem.

Quanto ao futuro das competições nacionais, para Manoel Flores (CBF) a solidez econômica dos clubes pode ser alcançada com a instalação de controles rígidos das contas e finanças dos mesmos. Este acompanhamento, seguindo as tendências europeias de gestão, é um caminho para o fortalecimento dos clubes e das competições. Virgílio Elísio (CBF) neste aspecto acredita que em um espaço não muito distante, o futebol brasileiro terá uma "nova geração" de gestores esportivos atuando no futebol, como é o caso da DCO e de clubes brasileiros. Geração esta com formação universitária e qualificação profissional, coligada a experiência da "antiga geração" que se desenvolveu atuando na inteiramente na prática, estimule/impulsione a demanda de executivos brasileiros para administrar o futebol.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos que a organização do futebol brasileiro vive um momento de transição, influenciada pelo advento e dinamização dos veículos de informação a comunicação entre os envolvidos na gestão esportiva do futebol (CBF/Federações/Clubes) começa a dar sinais de congruência. Contudo, ainda a cultura organizacional existente no futebol brasileiro equivale ao principal desafio de gestão enfrentado nas competições nacionais, sustentado pela escassez de pessoas qualificadas para atuarem no campo da gestão esportiva e pela adversidade natural do Brasil com as suas dimensões continentais.

Alcançamos os objetivos específicos analisando os processos, métodos, ferramentas e instrumentos que envolvem a gestão operacional das competições nacionais. Identificamos possíveis contribuições da realização da Copa do Mundo de 2014, onde além do legado estrutural, a vivência administrativa/organizacional deste megaevento esportivo poderá desenvolver parâmetros socioculturais intangíveis não apenas nos indivíduos que procuram a excelência na gestão esportiva, mas em toda sociedade.

Destacamos ainda as percepções e perspectivas dos gestores esportivos elencados para a elaboração do trabalho, onde os mesmos acreditam na ascensão de uma "nova geração" de gestores esportivos no futebol, altamente qualificada e que está se desenvolvendo, geração esta que sugere a elaboração de futuros estudos que a identifiquem.

REFERÊNCIAS

ADIAR, A. C. K. O torcedor como cliente: uma solução para aumentar a receita dos clubes brasileiros. **Cadernos FGV Projetos**, nº13, ano 5, junho, p. 30-37. Rio de Janeiro, 2010.

ASSAF, R. **História Completa do Brasileirão 1971/2009**. São Paulo: Lance! Publicações, 2010.

CAPINUSSÚ, J.M. **Competições desportivas:** organização esquemas. São Paulo: IBRASA, 1986.

CBF. **Calendário do futebol brasileiro para 2011**. disponível em: http://www.cbf.com.br/media/1722/ calendario2011.pdf. Acesso em 10 out. 2010a.

___. **Calendário da CBF 2011/Cronograma.** Rio de Janeiro, 2010b.

___. **Competições.** disponível em: http://www.cbf.com.br/noticias/competicoes. Acesso em 20 dez. 2010c.

___. **Resolução da Presidência nº 03/2010**. disponível em: http://www.cbf.com.br/institucional/juridico/ 2011/1/4/cbf-oficializa-campeoes-brasileiros-de-1959-a-2010. Acesso em 20 fev. 11.

___. **Resolução da Presidência nº 02/2011**. disponível em: http://www.cbf.com.br/noticias/competicoes/ campeonato-brasileiro---serie-a/2011/2/21/cbf-reconhece-flamengo-campeao-brasileiro-1987. Acesso em 01 mar.11.

___. **Sistema de Gerenciamento de Dados da CBF.** Estatísticas das competições. Intranet. disponível em: http://201.57.66.52/cbf/. Acesso em 09 dez. 2010d.

___. **Tabela da Série C 2010.** disponível em: http://www2.cbf.com.br/php/tabela.php?ct=3&cc=22&aa= 2010. Acesso em 20 dez. 2010e.

DACOSTA, L.; CORRÊA, D.; RIZZUTI, E.; VILLANO, B. e MIRAGAYA, A. **Legado dos megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.

ESCOBAR, C.; MIGUERES, M. **20 anos da Copa do Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro, Viana & Mosley, 2009.

ESTATUTO da Confederação Brasileira de Futebol. Rio de Janeiro, 2006.

FIFA. **FIFA World Magazine**. Fevereiro 2011, p. 12-18. disponível em: http://view.vcab.com/?vcabid=gee SeaelhScpcegc. Acesso em 13 mar. 11.

GAY, L.R. **Educational research:** competencier for analysis and application. Columbus, Ohio: Cherles E. Merril Pub. Co. 1976.

NOLASCO, V. P.; BITTENCOURT, V.; PAOLI, P. B.; GOMES, E.; CASTRO, E. Administração/Gestão Esportiva. In: DaCosta, L.P (Org.). **Atlas do Esporte no Brasil:** atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 760-761.

POIT, D. R. **Organização de eventos esportivos.** 4.ed. São Paulo: Phorte, 2006.

REIS, R. M.; TELLES, S. C. C. Gestão Esportiva: Por que a disputa por pontos corridos no campeonato Brasileiro de Futebol?. In: **The Fiep Bulletin,** Foz do Iguaçu, ISSN 0256-6419, v.81, p. 504-506, 2011.

[1] Professor Mestrando em Administração Esportiva -PPGEF/CBF
[2] Professor Dr. em Educação Física e Cultura - UGF
[3] Professora e Pesquisadora - Mestre em Administração Esportiva -UGF
[4] Professor Doutorando em Educação Física e Cultura - PPGEF – LIRES / UNISUAM
[5] Professor PhD - Universidade Gama Filho - University East London, UK

Rua Rodin, 75 - bl 07 - apt 402 - Del Castilho - Rio de Janeiro/RJ
20771-370