

# GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DE LAZER

PAULO HENRIQUE AZEVÉDO  
organizador e autor





## PAULO HENRIQUE AZEVÊDO

Doutor em Ciências da Saúde, mestre em Administração, especialista em Administração de Recursos Humanos, tendo realizado duas graduações em Educação Física.

É professor associado da Universidade de Brasília (UnB), onde atua na Faculdade de Educação Física, onde criou e coordena o Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte (Gesporte).

Membro de Notório Saber Esportivo do Conselho de Educação Física, Esporte e Lazer do Distrito Federal (Conef/DF - 2012 a 2018).

Coordena projetos de gestão e marketing de empresas e eventos ligados à Educação Física, ao esporte, à recreação e ao lazer.

Junto ao professor Antonio Carlos Bramante, organizou o livro *Gestão estratégica das experiências de lazer*, lançado em 2017.

Organizou e coordenou 112 eventos internacionais e nacionais. Idealizou e administra o blog [gesporte.blogspot.com](http://gesporte.blogspot.com), o site [gesporte.net](http://gesporte.net) e a página da rede social Facebook Gesporte, que tratam da gestão e do marketing do esporte e do lazer.

Catálogo na Fonte  
Elaborado por: Josefina A. S. Guedes  
Bibliotecária CRB 9/870

---

A994 Azevêdo, Paulo Henrique  
2018 Gestão estratégica de instalações esportivas e de lazer /  
Paulo Henrique Azevêdo. - 1. ed. - Curitiba: Appris, 2018.  
211 p. ; 23 cm (Educação física e esporte)

Inclui bibliografias  
ISBN 978-85-473-1710-2

1. Esportes – Planejamento estratégico. 2. Lazer. I. Título. II. Série

CDD 23. ed. 796.069

---

Livro de acordo com a normalização técnica da ABNT

Editora e Livraria Appris Ltda.  
Av. Manoel Ribas, 2265 – Mercês  
Curitiba/PR – CEP: 80810-002  
Tel: (41) 3156 - 4731  
<http://www.editoraappris.com.br/>

*Appris*  
editora

Paulo Henrique Azevêdo

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTALAÇÕES  
ESPORTIVAS E DE LAZER**

*Appris*  
Editora

Curitiba - PR  
2018

Editora Appris Ltda.  
1ª Edição - Copyright© 2018 dos autores  
Direitos de Edição Reservados à Editora Appris Ltda.

Nenhuma parte desta obra poderá ser utilizada indevidamente, sem estar de acordo com a Lei nº 9.610/98.  
Se incorreções forem encontradas, serão de exclusiva responsabilidade de seus organizadores.  
Foi feito o Depósito Legal na Fundação Biblioteca Nacional, de acordo com as Leis nºs 10.994, de 14/12/2004 e 12.192, de 14/01/2010.

---

### FICHA TÉCNICA

EDITORIAL	Augusto V. de A. Coelho Marli Caetano Sara C. de Andrade Coelho
COMITÊ EDITORIAL	Andréa Barbosa Gouveia - UFPR Edmeire C. Pereira - UFPR Ireneide da Silva - UFC Jacques de Lima Ferreira - UP Marilda Aparecida Behrens - PUCPR
EDITORIAÇÃO	Fernando Nishijima
ASSESSORIA EDITORIAL	Bruna Fernanda Martins
DIAGRAMAÇÃO	Andrezza Libel de Oliveira
CAPA	Fernando Nishijima
REVISÃO	Andrea Bassoto Gatto
GERÊNCIA COMERCIAL	Eliane de Andrade
GERÊNCIA DE FINANÇAS	Selma Maria Fernandes do Valle
GERÊNCIA ADMINISTRATIVA	Diogo Barros
COMUNICAÇÃO	Carlos Eduardo Pereira   Igor do Nascimento Souza
LIVRARIAS E EVENTOS	Milene Salles   Estevão Misael

---

### COMITÊ CIENTÍFICO DA COLEÇÃO EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

#### DIREÇÃO CIENTÍFICA Valdomiro de Oliveira (UFPR)

CONSULTORES	Gislaine Cristina Vagetti (Unespar) Carlos Molena (Fafipa) Valter Filho Cordeiro Barbosa (Ufsc) João Paulo Borin (Unicamp) Roberto Rodrigues Paes (Unicamp) Arli Ramos de Oliveira (UEL) Dartgnan Pinto Guedes (Unopar) Nelson Nardo Junior (UEM) José Airton de Freitas pontes Junior (UFC) Laurita Schiavon (Unesp)
INTERNACIONAIS	Wagner de Campos (University Pitisburg-EUA) Fabio Eduardo Fontana (University of Northern Iowa-EUA) Ovande Furtado Junior (California State University-EUA)



**Universidade de Brasília**



*www.gesporte.net*

*Universidade de Brasília*

*Faculdade de Educação Física*



**Instituto de Desenvolvimento do Esporte**

*www.igesporte.com*

*Brasília - DF*



*Serviço Social do Comércio*

*Distrito Federal*



## PREFÁCIO

Tenho acompanhado as mudanças da gestão e do marketing esportivo, e sua popularização no Brasil, há pelo menos quatro décadas. Especialmente no momento em que encerrei minha carreira como atleta de alto rendimento e me deparei com inúmeros desafios como gestor, pude compreender a dimensão da importância dessas áreas no sucesso dos projetos dos quais participei. Percebi, naquela ocasião, que toda experiência acumulada como atleta, no Brasil e no exterior, não me tornava suficientemente preparado.

A histórica carência de informações científicas e o “achismo” na gestão das suas instalações levaram o esporte e o lazer a um cenário bem distante do ideal para a prática esportiva. Saber que podemos contar com a experiência e competência de um corpo docente como o do grupo de pesquisa em Gestão e Marketing da Educação Física, Esporte, Saúde e Lazer (Gesporte) é um grande privilégio. Além disso, poder contar com dados científicos sobre os mais diversos ambientes esportivos e de lazer traz ainda mais qualidade na formação de novos gestores para o mercado de trabalho.

Consigo imaginar como seria minha carreira de gestor podendo contar com livros como este para nortearem minha atuação e reduzirem os meus erros, naturais e que me ensinaram muito, mas que por ora me trouxeram certa frustração que sempre me inquietou, tanto quanto uma derrota em quadra. Lembre-se de que sou do voleibol, uma modalidade que não existe empate e os erros e acertos são ingredientes até mesmo dos projetos mais vitoriosos e cabe a nós otimizar essa relação.

Vejo neste livro uma oportunidade ímpar de dialogar com esses ícones da área da gestão esportiva, orientando-nos e nos tornando mais eficientes e, principalmente, mais profissionais, assim como o esporte e o lazer merecem.

Convido você a mergulhar em uma leitura prazerosa, precisa e aprofundada nesse universo da gestão de instalações esportivas e de lazer e a aproveitar cada capítulo para qualificar sua atuação. Você está preparado?

**Renan Dal Zotto**

*Técnico da Seleção Brasileira Masculina de Voleibol  
Gestor Esportivo*



## DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO

Pensar em esporte significa pensar também em saúde e educação. Podemos dizer ainda que é aliar em uma prática diversos benefícios que promovem transformações de vidas. São mudanças que vão além dos resultados e chegam a alterar a nossa visão de mundo. Sentimentos de vitória e derrota ganham novos formatos quando a mente abre-se para o conhecido espírito esportivo. Costumo dizer que quem perde uma competição é quem está do lado de fora do campo ou da quadra. Dentro todos saem ganhando experiência.

Mas para que o esporte seja desenvolvido de forma completa é preciso que haja incentivo, um incentivo também estrutural. Como um aspirante a jogador de futebol vai aprender a dar os primeiros dribles sem um campo? E como uma futura jogadora de vôlei vai ouvir a torcida sem uma arquibancada? São questionamentos que influenciam diretamente no estímulo esportivo e no desenvolvimento de grandes talentos.

Defendo a importância de se oferecer instalações de qualidade aos atletas, com infraestrutura adequada. Isso porque não basta construir um espaço para a prática esportiva sem propiciar uma vivência completa aos jogadores. Estruturas modernas e seguras são fundamentais para o crescimento do esporte no Brasil. Vestiários, bebedouros, arquibancadas e redes são exemplos de itens que precisam constar em um ambiente onde se desenvolve o esporte.

Um outro ponto que precisa ser colocado é a manutenção constante das instalações. Ao se entregar uma obra o que não se pode fazer é abandoná-la. Quadras que perderam a trave de gol, com piso rachado, alambrados enferrujados e expostos transformam um lugar que seria de lazer e saúde em um local de acidentes. Particularmente, acredito que esporte precisa ser levado mais a sério quando o tema é investimento em estrutura.

Como presidente do Sesc no Distrito Federal afirmo com muito orgulho que estimular a prática de atividades físicas é um dos nossos pilares desde a criação da instituição. Temos o compromisso real de proporcionar saúde e lazer ao nosso público, e o esporte é uma das prin-

cipais ferramentas para que isso ocorra de forma eficiente. Para tanto, contamos com programas socioesportivos, competições nacionais e regionais, academias, quadras e ginásios. O esporte, sem dúvidas, é um dos nossos braços e faz do Sesc uma instituição reconhecida nesse cenário. Por isso, investir, permanentemente, no desenvolvimento humano e esportivo continuará a ser um dos nossos objetivos para a transformação do futuro.

***Adelmir Santana***

*Presidente do Conselho Regional do Sesc-DF*

## O SESC E SUA INFRAESTRUTURA DE ESPORTE E LAZER

O Serviço Social do Comércio (Sesc), há mais de 70 anos, trabalha por uma sociedade justa e democrática, pela melhoria da qualidade de vida e pelo bem-estar dos trabalhadores do setor de Comércio de Bens, Serviço e Turismo e de seus familiares. Em caráter complementar, atua em prol de toda a comunidade, oferecendo um diversificado portfólio de serviços nas áreas de saúde, cultura, educação, assistência social, esporte e lazer.

Presente em todas as Unidades da Federação, e diretamente em mais de 300 municípios, o Sesc é reconhecido por disponibilizar e manter estruturas apropriadas para a prestação de serviços com qualidade. Cabe ressaltar as instalações voltadas à prática de atividades de esporte e lazer, notadamente nos centros urbanos.

No Distrito Federal, o Sesc, por acreditar que as atividades esportivas e de lazer são importantes meios de integração e interação social, investe, anualmente, na conservação e na modernização dessa infraestrutura, bem como na formulação e no desenvolvimento de projetos voltados ao estímulo a essas atividades.

Referidas instalações são caracterizadas por oferecerem amplo e diversificado conjunto de opções em cinco parques aquáticos com vinte piscinas, oito amplas salas de musculação com equipamentos de última geração e dois ginásios poliesportivos, além de campos de futebol society, quadras de tênis e outros espaços especialmente concebidos para atividades lúdicas e esportivas. Merecem destaque, ainda, teatros e cinemas. Cabe ressaltar que a maior parte dessas estruturas está localizada em áreas com baixa incidência desse tipo de oferta e onde os investimentos públicos são escassos.

Assim, como Diretor Regional do Sesc, registro nossa satisfação de contribuir para esta publicação, repartir conhecimentos e experiências com profissionais, estudantes, pesquisadores e todos aqueles que demonstrem interesse no fortalecimento e no desenvolvimento das atividades de esporte e lazer e, principalmente, no gerenciamento desses espaços.

***José Roberto Sfair Macedo***

*Diretor Regional do Sesc-DF*



# SUMÁRIO

## 1

### **ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE ESPAÇOS ESPORTIVOS E DE LAZER EM FACE AO CONCEITO DE 'SUSTENTABILIDADE'** ..... 17

*Lamartine P. Da Costa*

*Carla Isabel Paula da Rocha de Araujo*

1.1 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL .....	18
1.2 ESPAÇOS ESPORTIVOS E DE LAZER .....	21
1.3 GESTÃO RESPONSÁVEL PARA A SUSTENTABILIDADE .....	23
1.4 NORMAS INTERNACIONAIS DE SUSTENTABILIDADE E ENTIDADES NACIONAIS QUE BUSCAM PROMOVER A SUSTENTABILIDADE .....	26
1.5 SUSTENTABILIDADE NO MEIO URBANO E CIDADE SUSTENTÁVEL .....	30
CONCLUSÃO: A AGENDA OLÍMPICA 2020 COMO BASE DE ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE .....	34
REFERÊNCIAS .....	35

## 2

### **DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DAS EXPERIÊNCIAS DE LAZER** ..... 39

*Antonio Carlos Bramante*

INTRODUÇÃO .....	39
2.1 MODELO DEMANDA/OFFERTA .....	40
2.2 ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE LAZER .....	42
2.3 ESPIRAL ESTRATÉGICA DE ABORDAGEM COMUNITÁRIA .....	44
2.4 PESQUISA DIAGNÓSTICA DE AMBIENTES DE LAZER .....	45
2.5 INVENTÁRIOS DE LAZER .....	48
2.5.1 Pesquisa sobre os hábitos de lazer dos associados da AABB .....	49
2.5.2 Método para identificar usuários em potencial de um determinado ambiente de lazer .....	51
2.6 ESTUDOS DE VIABILIDADE E ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE MÚLTIPLA DE ESPAÇOS/ EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER (ISUCEL) .....	52
2.7 MODELO MULTIDIMENSIONAL DE GESTÃO DAS EXPERIÊNCIAS DE LAZER .....	56
2.8 PIRÂMIDE INVERSA DAS PRIORIDADES NA GESTÃO DAS EXPERIÊNCIAS DO LAZER .....	57
REFERÊNCIAS .....	59

## 3

### **PLANEJAR, CONSTRUIR E GERIR AS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS DO SÉCULO XXI** ..... 61

*José Pedro Sarmiento de Rebocho Lopes*

*Marcos Antonio Barros Filho*

INTRODUÇÃO .....	61
3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPOLOGIA .....	63

3.2 PLANEJAMENTO, CONCEPÇÃO E EXECUÇÃO .....	66
3.2.1 Planejamento .....	66
3.2.2 Concepção .....	67
3.2.3 Execução .....	67
3.3 OS PROCESSOS DA GESTÃO NO ÂMBITO DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS .....	67
3.4 PRINCIPAIS ÁREAS DE INTERVENÇÃO .....	70
3.5 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	70
3.5.1 Relacionamento com outros técnicos .....	70
3.5.2 Relacionamento com dirigentes e outros agentes.....	71
3.5.3 Treinadores.....	71
3.6 GESTÃO DOS ESPAÇOS E PLANEAMENTO DAS ATIVIDADES .....	72
3.6.1 Avaliação da qualidade de serviços .....	72
3.6.2 Gestão do material desportivo.....	73
3.6.3 Programas regulares de manutenção.....	76
3.7 O PERFIL DO GESTOR DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS NO BRASIL.....	76
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	77
REFERÊNCIAS .....	78

#### 4

<b>BASES DA GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DE LAZER – DO PLANEJAMENTO À IMPLANTAÇÃO .....</b>	<b>79</b>
---------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

*Paulo Henrique Azevêdo*

INTRODUÇÃO .....	79
4.1 ESPETÁCULO ESPORTIVO E DEMAIS EVENTOS REALIZADOS EM INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DE LAZER.....	80
4.1.1 Conceituando instalações esportivas e de lazer.....	81
4.1.2 Os espaços específicos para o esporte e para o lazer.....	82
4.2 GESTÃO, GESTÃO DO ESPORTE E GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS .....	85
4.2.1 Gestão.....	85
4.2.2 Gestão do esporte.....	86
4.2.3 Gestão de instalações esportivas e de lazer.....	87
4.2.4 Gestão sustentável de instalações esportivas e de lazer.....	89
4.2.5 O gestor de instalações esportivas e de lazer.....	91
4.3 PROPOSTA DE PROCESSO DE GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E SEUS REFLEXOS.....	92
4.3.1 Os elementos precedentes na gestão de instalações esportivas .....	93
4.3.2 Resultados positivos produzidos no processo.....	99
4.3.3 Benefícios gerados .....	100
4.4. GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E EMPREGABILIDADE .....	100
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	101
REFERÊNCIAS .....	102

## 5

### **AS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DO LAZER COMO MECANISMOS DE RECEITA PARA AS ENTIDADES GESTORAS ..... 105**

*Nicolas Caballero Lois*

INTRODUÇÃO .....	105
5.1 EXPLORAÇÃO MERCADOLÓGICA DAS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DO LAZER .....	107
5.1.1 A localização como vantagem competitiva no mercado .....	108
5.1.2 Mix de usos, potencial de atração de eventos e potencial de venda e propriedades de marketing .....	111
5.2. APROVEITAMENTO EFICIENTE DOS ESPAÇOS DISPONÍVEIS .....	116
5.2.1 Avaliação arquitetônica em razão do uso (design e projeto) .....	118
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	120
REFERÊNCIAS .....	120

## 6

### **GESTÃO DE INSTALAÇÕES DURANTE EVENTOS ESPORTIVOS..... 123**

*Roberto Correia*

6.1 O PLANEJAMENTO .....	124
6.2 GESTÃO COMPARTILHADA .....	128
6.3 GESTÃO DURANTE O EVENTO .....	129
REFERÊNCIAS .....	137

## 7

### **NOVAS ARENAS ESPORTIVAS E MULTIUSO: O LEGADO DOS GRANDES EVENTOS..... 139**

*Paulo Henrique Camargo Prestes*

INTRODUÇÃO .....	139
7.1 O CENÁRIO .....	139
7.2 DESPESAS OPERACIONAIS .....	142
7.3 NOVAS RECEITAS .....	144
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	148
REFERÊNCIAS .....	150

## 8

### **ARQUITETURA ESPORTIVA: BASES PARA A FORMULAÇÃO DE UM PROJETO .... 151**

*Daniel Alberto Viera Beltran*

8.1 ARQUITETURA ESPORTIVA – CONCEITO .....	151
8.2 ETAPAS DO PROJETO .....	152
8.3 DIRETRIZES DE PROJETO EM QUADRAS ESPORTIVAS .....	154
8.4 PRINCIPAIS ESPAÇOS ESPORTIVOS .....	155
8.4.1 Quadras esportivas e o uso do espaço .....	155
8.4.2 Piscina.....	156
8.4.3 Tênis de mesa.....	156

8.4.4 Tênis.....	157
8.4.5 Espaço para lutas marciais – Tatame.....	157
8.4.6 Campo de futebol de grama.....	157
8.5 NORMAS E LEGISLAÇÃO.....	157
8.6 IMPORTANTES OBRAS ESPORTIVAS – ARQUITETURA MODERNA.....	159
8.6.1 Estádio de futebol para a equipe inglesa Forest Green Rovers.....	159
8.6.2 Estádio Matmut Atlantique / Herzog & De Meuron.....	163
8.6.3 Arena Da Amazônia / Gmp Architekten.....	168
8.6.4 Zaha Hadid – Estádio Nacional do Japão.....	170
8.6.5 Ginásio Municipal de Salamanca / Carreño Sartori Arquitectos.....	172
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	178

## 9

<b>GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS INDOOR – UMA ABORDAGEM COTIDIANA.....</b>	<b>181</b>
-------------------------------------------------------------------------------	------------

*Rodrigo Vitali*

INTRODUÇÃO.....	181
9.1 ALGUNS CONCEITOS.....	181
9.2 GESTÃO DE PESSOAS.....	186
9.3 AVALIAÇÕES.....	190
CONCLUSÃO.....	194
REFERÊNCIAS.....	195

## 10

<b>GESTÃO DE INSTALAÇÕES DE ESPORTE E LAZER NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE SOBRE A OFERTA ESPORTIVA.....</b>	<b>197</b>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

*Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso*

*Marcos Antonio Barros Filho*

*Yves de Holanda Batista de Miranda*

*Victor Henrique Rodrigues Silva*

INTRODUÇÃO.....	197
10.1 INSTALAÇÕES ESPORTIVAS: CARACTERIZAÇÃO E TIPOLOGIA.....	201
10.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA DAS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS.....	205
REFERÊNCIAS.....	208

## ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE ESPAÇOS ESPORTIVOS E DE LAZER EM FACE AO CONCEITO DE 'SUSTENTABILIDADE'

*Lamartine P. Da Costa<sup>1</sup>*

*Carla Isabel Paula da Rocha de Araujo<sup>2</sup>*

Este texto apresenta abordagens gerais particularizando concepções e conhecimentos de base para serem incorporados por Gestores de Esporte no que concerne aos interesses de construção e melhorias das instalações esportivas e de lazer, com foco na proteção ambiental, nos vieses da promoção social e da viabilidade econômica. Nesse sentido, buscam-se, primeiramente, definições de termos delimitadores dessas abordagens, tais como sustentabilidade, desenvolvimento sustentável, viabilidade eco-sócio-econômica e normas padrão para a gestão dos citados espaços. Em complementação, abordamos os sentidos valorativos das intervenções sustentáveis no meio urbano à luz das novas teorias sobre Cidades Sustentáveis, referenciais que podem fundamentar estratégias de gestão nas áreas de esporte e de lazer.

Com vistas a essas opções, o ponto de partida incide na discussão sobre comparações em torno dos conceitos de desenvolvimento sustentável e de sustentabilidade, por constituírem nexos centrais na temática ambiental. O enfoque será, por conseguinte, posto no entendimento das Nações Unidas (ONU) sobre essas elaborações de base, desde que essa entidade tem optado pela visão desenvolvimentista

---

<sup>1</sup> Professor titular da Universidade Gama Filho, Programa de Pós-Graduação em Educação Física e Esportes (1989-2013). Professor visitante nas seguintes instituições: Universidade do Porto, Universidade Técnica Lisboa, Universidade Autônoma de Barcelona, Academia Olímpica Internacional (Olimpia – Grécia), East London University. Foi membro do Conselho de Pesquisas do Comitê Olímpico Internacional (2001 - 2009). Contato: dacosta8@terra.com.br

<sup>2</sup> Doutora em Ciências do Desporto pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. Realiza pós-doutoramento na Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). Pesquisadora do Centro de Estudos Olímpicos da Uerj e parceira de entidades nacionais e internacionais. Editora de livros e periódicos acadêmicos em língua portuguesa e inglesa, nas áreas do esporte, Olimpismo, sustentabilidade, educação e megaeventos.

do meio ambiente. Em seguida, abordamos a importância de tais referências na edificação e na gestão de instalações esportivas e de lazer de forma a promover uma base analítica sobre a viabilidade eco-sócio-econômica antes aventada pelo presente estudo e aqui pressuposta como complementar para a delimitação da sustentabilidade e correspondentes estratégias de implementação.

Explicitar-se-á, então, a geração de conhecimentos nas condições brasileiras atuais de forma a promover estudos de viabilidade ambiental como também sobre busca de informações de suporte aos estudos correspondentes. Exemplo da gestão do conhecimento ensejada é a abordagem da viabilidade que parte da noção de localização das instalações esportivas e de lazer em espaços não construídos (projetos elaborados a partir de base zero) em contraste com os projetos classificados como de regeneração ou recuperação de áreas ou construções antigas.

Assume-se também como foco do estudo a Agenda Olímpica 2020 do Comitê Olímpico Internacional (COI), emitida em 2014, propondo mudanças nos Jogos Olímpicos. Como tal, essa opção de referências indicativas para futuros projetos faz-se presente neste estudo por constituir uma matriz universal para as atividades esportivas – tanto para atletas quanto para pessoas diferenciadas – que se legitimam por via da sustentabilidade, quer no esporte ou nas atividades de lazer ativo.

## 1.1 SUSTENTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em princípio, para efeito de discussão, consideraremos os termos Sustentabilidade e Desenvolvimento Sustentável (DS) como banalizados por se tornarem de uso amplo e indistinto, sendo, então, manejados de forma aleatória. Mas será que não têm o mesmo significado ou são sinônimos?

Segundo a Organização das Nações Unidas (ONU), o DS consiste no equilíbrio entre as necessidades econômicas e sociais da humanidade e a capacidade dos recursos da terra e do ecossistema de atenderem às necessidades presentes e do futuro. Essa visão é clara para a Division on Sustainable Development (DSD) da ONU, visto que: “visa a melhorar a integração das dimensões econômica, social e ambiental na formulação de políticas a nível internacional, regional e nacional. A divisão também

promove a adoção de uma abordagem integrada e amplamente participativa para o desenvolvimento sustentável...”.<sup>3</sup>

Essa denominação de DS é defendida por autores como Kapp, Sachs, Lomborg, Soromenho-Marques, além de Celso Furtado, Amartya Sen, José Eli Veiga e Lia Zatz. Segundo essa perspectiva, lida-se com três dimensões que se tentam equilibrar, ou seja: ambiental, social e econômica, propondo-se um tripé que busca promover a equidade entre os três e não a supremacia de um sobre o outro. Por esse motivo, esses autores, quando recorrem ao termo ‘sustentabilidade’, estão se referindo a algo parcial, ou seja, à sustentabilidade ambiental, à sustentabilidade social ou à sustentabilidade econômica.

Em termos históricos, o mundo despertou para os problemas eco-socioeconômicos no final do século XX, no entanto os conceitos de DS, sustentabilidade e preservação ambiental são recentes e, por conseguinte, trata-se de um processo em andamento. Tudo se iniciou com os estudos do chamado “Clube de Roma”, nos anos de 1960, os quais anteciparam a degradação ambiental diante das emissões de gases nocivos e dejetos do mundo industrial. Tal processo teve continuidade na Conferência de Stockholm, em 1972, na qual surgiu a noção de ‘ecodesenvolvimento’. Durante os anos 1980 e 1990, a sociedade vivia mais preocupada com as questões sociais, em especial os direitos humanos. Mas após a divulgação do *Relatório Brundtland*, elaborado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento em 1987 e chancelado pela organização da Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento, em 1992, na cidade do Rio de Janeiro eis que, finalmente, a definição de desenvolvimento sustentável é estabelecida.

Assim sendo, desde o citado ano marco 1992 tem se procurado delimitar o desenvolvimento sustentável em termos de responsabilidade da geração atual de seres humanos pelas consequências futuras da degradação da natureza ou do equilíbrio desejável entre o uso de recursos naturais e sua regeneração, sem consequências nocivas para o entorno ambiental. Contudo, essas posturas nem sempre se adaptam à grande diferenciação de situações de ordem ecológica, que solicitam definições menos genéricas e mais operacionais.

---

<sup>3</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “seeks to enhance the integration of the economic, social and environmental dimensions in policy-making at international, regional and national levels. The division promotes the adoption of an integrated and broadly participatory approach to sustainable development [...]”

Em que pese suas limitações, o conceito de sustentabilidade aprovado pelas Nações Unidas ainda prevalece desde as suas origens em 1992, atribuindo uma responsabilidade sociocultural pelas consequências nocivas ao meio ambiente por parte de seus interventores. Trata-se, portanto, de conceito universal substantivado e normativo – típico de preceito ético – sobre necessidades e limites das relações humanas com a natureza que se convergem em três áreas principais: econômicas, sociais e ambientais (Figura 1).

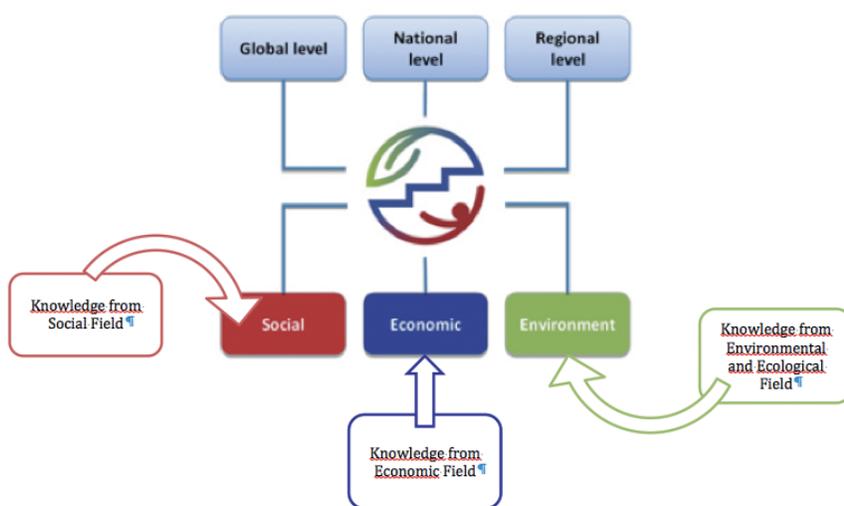


FIGURA 1 – MODELO ADAPTADO DO RIO +20<sup>4</sup>

FONTE: <<http://blog.nus.edu.sg/savetheoceans/author/sccsexchange/>>

Entretanto, mais recentemente, o conceito de sustentabilidade, em suas várias versões, tem sido apresentado como o equilíbrio entre necessidades e limites nas intervenções humanas na ordem socioeconômica e ambientalista, sendo interpretado hoje como responsabilidade individual e institucional e, por vezes, como tema de Direitos Humanos. Temos, assim, um conceito universal adjetivado e prepositivo – consequentemente ético – sobre as três condições principais do atendimento

<sup>4</sup> United Nations Conference on Sustainable Development (Conferência das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável).

das necessidades e limites das relações humanas com a natureza: equilibrada, viável e igualitária.

Nessa linha de conta, cabe destacar a obra coletiva internacional elaborada pela Universidade do Porto sob a forma de livro e que constituiu um marco para os especialistas de língua portuguesa em meio ambiente visto que possibilitou o intercâmbio com outros países já que elegeram a sustentabilidade como conceito matriz. Essa publicação pioneira recebeu apropriadamente o título de “Meio Ambiente e Desporto: uma Perspectiva Internacional” e foi organizada em português e inglês, reunindo autores de Portugal, Brasil e de vários países europeus. Como tal, esse empreendimento editorial sinalizou, além da adesão internacional à sustentabilidade, a criação de uma tradição temática a ela relacionada na língua portuguesa, hoje sobrevivendo por duas décadas.

Confirmando a existência de um conhecimento tradicional sobre a sustentabilidade – incluindo iniciativas portuguesas e brasileiras por compartilhamento –, faz-se oportuno constar que já no início do presente século esse conceito toma um novo rumo, passando a focar-se mais nas questões ecológicas e ambientais em perspectivas globais. Dessa forma, direcionam-se cada vez mais recursos econômicos para a promoção de uma sustentabilidade ambiental em detrimento, muitas vezes, de causas sociais importantes, gerando contradições pontuais.

Mesmo diante de contrapontos como também em virtude da crise econômica mundial de 2008, do surgimento de diversas manifestações e de lutas sociais ocorridas no planeta, em especial no Médio Oriente, Espanha, Grécia, Inglaterra, França e Itália, a sociedade mundial parece estar-se dando conta da real essência da sustentabilidade, isto é, da importância e da inter-relação entre as esferas social, ambiental e econômica.

## 1.2 ESPAÇOS ESPORTIVOS E DE LAZER

Passando de perspectivas globais para as de significado local, chegamos aos espaços de relacionamentos interpessoais, que não se apresentam todos iguais e os que são esportivos e de lazer dispõem de características próprias que o Gestor de Esporte precisa dominar de modo a ser capaz de implementar um sistema de gestão sustentável.

Nessas condições, Sarmiento propõe uma Instalação Desportiva<sup>5</sup> como “uma estrutura natural ou artificial previamente preparada para garantir a sua utilização em termos desportivos”. O autor subdivide estas em:

- 1 Instalações Desportivas de Base:
  - a) recreativas;
  - b) formativas;
- 2 Instalações Desportivas Especializadas ou Monodisciplinares;
- 3 Instalações Especiais para o Espectáculo Desportivo; ou
- 4 Espaços Naturais de Recreio e Desporto.

Segundo esse autor seminal da Gestão do Esporte, as “Instalações Desportivas de Base Recreativas destinam-se a atividades desportivas de carácter informal no âmbito das práticas recreativas de manutenção e de lazer ativo” e são compostas por “pátios desportivos, piscinas cobertas ou descobertas, espaços urbanos e naturais para animação desportiva informal”. Já as Instalações Desportivas de Base Formativa são “concebidas para a educação desportiva de base, no âmbito do ensino e do associativismo desportivo” e consistem em “Salas de Desporto, pequenos ginásios e polivalentes exteriores”. As Instalações Desportivas Especializadas são projetadas “e organizadas para atividades desportivas monodisciplinares”, tais como a Pista de Atletismo, Campos de Ténis, Quadras de Squash. As Instalações Especiais que visam ao Espectáculo Desportivo são “concebidas para a realização de manifestações desportivas, preparadas para receber público, meios de comunicação social e apetrechadas com os meios técnicos indispensáveis aos níveis mais elevados da prestação desportiva” e temos como exemplo os estádios, piscinas e os pavilhões multiuso. Já os Espaços Naturais de Recreio e Desporto são definidos por Sarmiento como “locais com condições naturais para a realização de certas atividades recreativas e desportivas sem que se imponha a sua especial adaptação ou arranjo material”.

É com base nesses conceitos de instalações esportivas e de lazer e nas possíveis adequações aos meios de Portugal e do Brasil que a proposta de gestão sustentável poderá ganhar impulso. Isso porque o esporte é algo essencial para o desenvolvimento social e cultural bem como as atividades físicas, como forma de lazer, são para uma vida sau-

---

<sup>5</sup>O termo ‘desportivo’ é comumente utilizado em Portugal e equivale ao termo ‘esportivo’ no Brasil.

dável. Ou seja: as boas práticas e as estratégias gerenciais não devem se preocupar em atender somente clientes e parceiros mais diretos, mas também crianças, jovens, adultos, idosos e deficientes físicos, além de, naturalmente, atletas de alto rendimento. Nesses pontos de inclusão reside, em síntese, a legitimidade da sustentabilidade ou do desenvolvimento sustentável.

### 1.3 GESTÃO RESPONSÁVEL PARA A SUSTENTABILIDADE

A aplicação do conceito de sustentabilidade tem-se apresentado com variações de adaptação conforme o ambiente em que é aplicado. Até porque é “necessário reconhecer que nem todos os países são capazes de suportar um padrão universal e único, quando suas infraestruturas ou economia não estão prontas para atender essas expectativas”<sup>6</sup>, logo ambicionar que a sustentabilidade seja aplicada da mesma forma é algo que vai contra o próprio conceito. Dessa forma, os gestores esportivos que anseiam aplicar os conceitos de sustentabilidade no esporte precisam pressupor que as “metas ambientais devem ser sensíveis às diferenças nacionais, em especial no que diz respeito à tecnologia disponível e aos recursos”<sup>7</sup> de cada nação, região, estado e município.

Entende-se, portanto, que o gestor esportivo assuma uma sustentabilidade característica, atendendo às condições e necessidades do meio envolvente, mas sem fugir da noção de proteção ambiental, socialmente equitativo e economicamente viável, algo somente viável com uma governança responsável e transparente (Figura 2).

---

<sup>6</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “necessary to recognize that not all countries are able to support a singular universal standard, when their infrastructure or economy is not ready to meet such expectation”.

<sup>7</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “environmental targets must be sensitive to national differences with regard to the available technology and resources”.

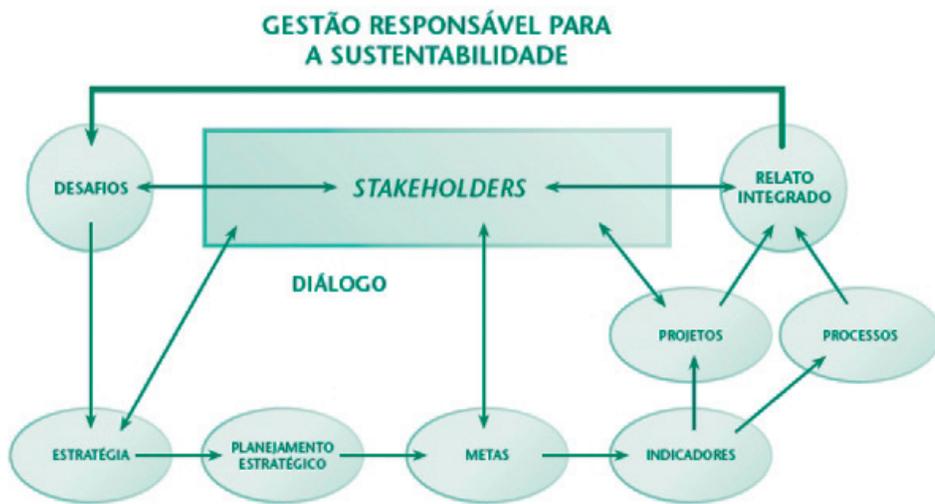


FIGURA 2 – EXEMPLOS DE MODELOS EMPRESARIAIS DE SUSTENTABILIDADE SEGUNDO A FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FONTE: [www.fdc.org.br/pt/solucoes](http://www.fdc.org.br/pt/solucoes).

Nesses termos, cabe enfatizar o exemplo da consultoria internacional Business Sustainability, que considera cinco objetivos gerais na adoção da sustentabilidade em empresas: (1) performance econômica – Aumenta crescimento, faturamento, lucros, ROI, ativos e valores corporativos; (2) manejo ambiental – Reduz consumo de recursos globais, lixo e poluição; (3) responsabilidade ambiental – Melhoria das condições dos empregados, da comunidade e da adoção de direitos humanos e práticas sustentáveis; (4) foco interno – Adotar práticas sustentáveis de negócios para reduzir consumo de recursos e prejuízos ao meio ambiente; (5) foco externo – Desenvolver produtos e serviços ‘verdes’ para venda local ou no mercado global a fim de auxiliar outros agentes a reduzir seus consumos e ameaças

Essa versão da sustentabilidade adequa-se à construção esportiva sustentável sob a condição de que ela “minimize seus impactos ambientais negativos desde o ponto de partida do projeto e mantenha a responsabilidade de operar de modo sustentável” (INDIANA STATE UNIVERSITY, 2009).

Adotando-se essas boas práticas no âmbito esportivo e de lazer há que se levar em conta que o esporte se diferencia de outras atividades

econômicas e sociais por seus valores específicos e característicos. O maior referencial dos valores esportivos incide sobre os Jogos Olímpicos da Era Moderna, reavivados pelo Barão Pierre de Coubertin em 1894. A “família” Olímpica nasceu pelas mãos de Coubertin com o objetivo de desconsiderar os modelos gímnicos e apresentar um “novo paradigma, o desportivo, centrado nos valores da competição justa, nobre e leal, da tradição da Grécia antiga”.

Por isso o Movimento Olímpico, enquanto nova filosofia de vida centrada nos valores da educação, da cultura e do desporto teve como objetivo mais profundo ultrapassar a enorme crise de degenerescência em que os franceses se encontravam [...]

e assim conseguir criar intercâmbios capacitados a “transferir para os campos de luta competitiva do desporto as disputas políticas”.

A visão de Coubertin envolvia uma doutrina que ele denominou de Olimpismo, o qual ele acreditava que “poderia moldar e completar o ser humano e por conseguinte se traduziria num mundo melhor”<sup>8</sup>. Essa visão era compartilhada com o frade dominicano Henri Didon, que “seria um ator central em assistir Coubertin para desenvolver suas crenças de que os Jogos deveriam promover valores universais”<sup>9</sup>. Em outras palavras, tanto o Olimpismo como a sustentabilidade se identificam similarmente como sistemas responsáveis e transparentes, ambos constituindo, portanto, sistemas de valores universais.

Em suma, quer seja a visão Olímpica ou a visão do esporte com fins recreativos, os valores do esporte estão sempre presentes e latentes, pressupondo-se serem associados à vertente social da sustentabilidade, cada dia mais preocupados com as questões de preservação ambiental e transparentes quanto a uma gestão econômica que permita a sobrevivência e melhoria das condições de prática. Por conseguinte, os gestores de esporte no século XXI não podem descuidar o significado ético da sustentabilidade na hora de planejarem suas ações. O Planeta – e o Brasil em especial – não toleram mais uma gestão que não seja focada na proteção ambiental, promova valores sociais e seja viável economicamente.

<sup>8</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “which would foster the complete human and would in turn translate into a better world”.

<sup>9</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “was a central actor in assisting Coubertin to develop his belief that the Games should promote universal values”.

## 1.4 NORMAS INTERNACIONAIS DE SUSTENTABILIDADE E ENTIDADES NACIONAIS QUE BUSCAM PROMOVER A SUSTENTABILIDADE

A argumentação conceitual das seções anteriores solicita arra-zoados normativos para se tornar mais operacional. Os estudos sobre viabilidade ambiental conformam-se de acordo com trabalhos especí-ficos, por ações de avaliação ou de levantamentos a serem realizados, cujos objetivos operacionais são exemplificados a seguir:

(1) Avaliação dos impactos ambientais a partir de levantamentos locais:

=> *Identificar, avaliar e quantificar impactos nas diferentes fases projeto sobre a melhor forma de intervir no ecossistema local.*

(2) Estudo de Viabilidade Ambiental – EVA (Cenários, simulações etc.):

=> *Identifica limitações que poderão inviabilizar um projeto e fornece aconselhamento para redefinições e alternativas a considerar.*

(3) Restrições geotécnicas, bióticas etc. e restrições da legislação ambiental:

=> *Orientar o planejamento com base nas variáveis ambientais, esco-lhendo-se a melhor alternativa para a agilização do processo do licenciamen-to da obra e sua implantação.*

(4) Estudo de Impacto Ambiental – EIA do Projeto (pode ser incluído no EVA):

=> *Medidas mitigadoras: ações destinadas a mitigar ou diminuir os efeitos de impacto negativo.*

(5) Relatório de Impacto Ambiental – RIMA com EVA e EIA:

=> *Medidas potencializadoras: ações destinadas a potencializar ou reforçar os efeitos de impacto positivo.*

Outra referência para a viabilidade socioambiental são as Normas ISO. Essa Organização Internacional para Padronização (ISO) consiste numa

Federação Mundial de entidades nacionais de normalização (órgãos membros da ISO). O trabalho de preparar as normas inter-nacionais é normalmente realizado por meio de comissões técni-

cas de ISO. Cada órgão membro interessado em um assunto, para o qual foi estabelecido um comitê técnico, tem o direito de estar representada nesse Comitê. Organizações internacionais, governamentais e não governamentais, em ligação com a ISO, também tomam parte nos trabalhos<sup>10</sup>.

A ISO conta com a colaboração de cerca de 80 países, incluindo o Brasil.

Entre as Normas ISO hoje correntes destacam-se as seguintes:

- 1) ISO 14001:2015 são normas internacionalmente acordadas “que definem os requisitos para um sistema de gestão ambiental”<sup>11</sup>. A ISO 14000 “ajuda as organizações a melhorar seu desempenho ambiental através de uma utilização mais eficiente dos recursos e redução de resíduos, ganhando uma vantagem competitiva e a confiança das partes interessadas”<sup>12</sup>.
- 2) ISO 26000 é um guia para a Responsabilidade Social de tal forma que “constitui uma etapa fundamental para as organizações do sector público ou privado que desejem implementar a ISO 26000 como um meio de obter os benefícios ao atuar de forma socialmente responsável”<sup>13</sup>. As organizações que abraçarem o Desempenho em Responsabilidade Social podem obter benefícios tais como:

Vantagem competitiva; Reputação; A capacidade de atrair e reter os trabalhadores ou sócios, clientes, clientes e usuários; A manutenção do moral dos funcionários, comprometimento e produtividade; A percepção dos investidores, proprietários, doadores, patrocinadores e a comunidade financeira e Relações com empresas, governos, os meios de comunicação, fornecedores, colegas, clientes e a Comunidade em que atua.<sup>14</sup>

<sup>10</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work”.

<sup>11</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “ISO 14001 is an internationally agreed standard that sets out the requirements for an environmental management system”.

<sup>12</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “It helps organizations improve their environmental performance through more efficient use of resources and reduction of waste, gaining a competitive advantage and the trust of stakeholders”.

<sup>13</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “constitutes a stepping stone for organizations in both the public and private sectors who want to implement ISO 26000 as a means of achieving the benefits of operating in a socially responsible manner”.

<sup>14</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “Competitive advantage; Reputation: The ability to attract and retain workers or members, customers, clients and users; The maintenance of employee morale, commitment and productivity; The perception of investors, owners, donors, sponsors and the financial community and

### 3) ISO 37101 é um

Sistema de gestão para o desenvolvimento sustentável – requisitos com orientações para uso, estabelece requisitos e orientações para ajudar as comunidades a se tornarem mais sustentáveis. Usar o padrão [ISO 37101] vai ajudar comunidades estabelecerem objetivos e definir uma estratégia de desenvolvimento sustentável a nível local que leva em conta as opiniões de todas as partes interessadas.<sup>15</sup>

### 4) ISO 20121:2012 é uma

Norma Internacional que especifica os requisitos de um sistema de gestão de sustentabilidade do evento de forma a melhorar a sustentabilidade dos eventos. É aplicável a todos os tipos e tamanhos de organizações envolvidas no projeto e entrega de eventos e acomoda diversas condições geográficas, culturais e sociais. Ao mesmo tempo, exige organizações para reconhecer sua relação com e impacto na sociedade e as expectativas da sociedade de eventos. Um sistema de gestão padrão desafia uma organização para melhorar o seu processo e pensando em levar a melhoria contínua de desempenho e permite que a organização a flexibilidade para ser mais criativo sobre a entrega das atividades relacionadas ao evento, sem prejudicar o objetivo do evento. Um sistema de gestão padrão não é uma lista de verificação ou uma estrutura de relatório ou um método de avaliar o desempenho de sustentabilidade do evento. Esta norma internacional destina-se a ser aplicado de forma flexível e permitirá às organizações que não abordados formalmente desenvolvimento sustentável para começar a implementar um sistema de gestão de sustentabilidade do evento. Organizações com sistemas de gestão existentes serão capazes de integrar os requisitos da presente norma em seus sistemas existentes. Todas as organizações irão beneficiar o processo de melhoria contínua ao longo do tempo.<sup>16</sup>

---

Relationships with companies, governments, the media, suppliers, peers, customers and the community in which it operates”.

<sup>15</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “Sustainable development in communities – Management system for sustainable development – Requirements with guidance for use, sets out requirements and guidelines to help communities become more sustainable. Using the standard will help communities set objectives and define a strategy for sustainable development at the local level that takes into account the views of all interested parties”.

<sup>16</sup> Traduzido do inglês pelos autores: “This International Standard specifies the requirements of an event sustainability management system to improve the sustainability of events. It is applicable to all types and sizes of organizations involved in the design and delivery of events and accommodates diverse geographical, cultural and social conditions. At the same time it requires organizations to recognize their relationship with and impact on society and society’s expectations of events. A management system standard challenges an organization to improve its process and thinking to lead to continual performance improvement and allows the organization the flexibility to be more creative about the delivery of event-related activities without detracting from the aim of the event. A management system standard is not a checklist or a reporting framework or a method of evaluating event sustainability performance. This International Standard is intended to be applied flexibly and will allow organizations that have not formally addressed sustainable development to start to implement an event sustainability management system. Organizations with existing

Como tal, a ISO 14000 se refere a um modelo de boas práticas em relação ao meio ambiente e a ISO 26000 é um modelo de responsabilidade social, logo os dois modelos poderão ser proveitosos na consecução dos valores de sustentabilidade para as instituições que os adotarem.

No Brasil, cogitando-se do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (*Inmetro*), as categorias ou partes interessadas (*stakeholders*) da sociedade na elaboração da ISO 26000 são: trabalhadores; consumidores; indústria; governo; organizações não governamentais (ONGs); serviço, suporte e outros.

Características dessa norma: composta de diretrizes, sem propósito de certificação; não terá caráter de sistema de gestão; não reduzirá a autoridade governamental; será aplicável a qualquer tipo e porte de organização (empresas, governo, organizações não governamentais etc.); será construída com base em iniciativas já existentes (não será conflitante com tratados e convenções anteriores); enfatizará resultados e melhoria de desempenho; prescreverá maneiras de se implementar e promover sensibilização da responsabilidade social nas organizações. Em resumo, as organizações que quiserem ter um comportamento socialmente responsável deverão (Inmetro, 2009):

- ser responsáveis pelos impactos de suas decisões e atividades na sociedade e no meio ambiente;
- contribuir com o desenvolvimento sustentável, a saúde e bem-estar da sociedade;
- considerar as expectativas dos seus *stakeholders*;
- ter um comportamento ético e transparente;
- estar de acordo com as normas internacionais de comportamento.

No entanto entre as Normas ISO a que mais poderá interessar ao gestor responsável pela organização de eventos esportivos e de lazer nas Instalações Esportivas ou de Lazer será o ISO 20121:2012, já que foi adotado pelos Jogos Olímpicos de Londres 2012.

ISO 20121 foi desenvolvido para garantir que eventos, desde celebrações locais até 'megaeventos', tais como os Jogos Olímpicos

---

management systems will be able to integrate the requirements of this International Standard into their existing systems. All organizations will benefit from the process of continual improvement over time".

e Paraolímpicos, deixem para trás um legado positivo em termos de benefícios econômicos, ambientais e sociais, com o mínimo desperdício de material, consumo de energia ou pressão sobre as comunidades locais. O novo padrão de gerenciamento foi criado pela indústria para a indústria de eventos de evento. É aplicável a qualquer organização que pretenda estabelecer, implementar, manter e melhorar um sistema de gestão de sustentabilidade do evento como uma estrutura para identificar os impactos potencialmente negativos dos acontecimentos, removendo ou reduzindo-os e capitalizando o mais positivo impacto através de planejamento de melhoria e processos<sup>17</sup>.

Em síntese, a viabilidade socioambiental deverá ter um padrão de referência de elevada aceitação via adesão às normas ISO, complementando os protocolos mais pormenorizados ao estilo dos Rima, EVA e EIA. Por extensão de argumento, pode-se concluir que a aplicação da ISO, quer em termos de responsabilidade social, proteção ambiental ou de eventos esportivos, deverá incidir na construção de novas instalações e na manutenção das existentes em operação.

## 1.5 SUSTENTABILIDADE NO MEIO URBANO E CIDADE SUSTENTÁVEL

A descrição e análise das abordagens de sustentabilidade, viabilidade socioambiental e das Normas ISO, solicitam complementação em termos de esporte e lazer por via de focalização dos valores do esporte e da sustentabilidade urbana (por vezes nomeada como “Cidade Sustentável”). Efetivamente, os valores do esporte passaram a levar em conta o meio ambiente, antes cogitado naturalmente pelas teorias do lazer.

Ocorre, entretanto, que tal valorização tem sido mais clara nas atividades físico-esportivas e recreativas, o que gerou a distinção de “valores DO esporte e os valores NO esporte” (DACOSTA et al., 2008, p. 386). Portanto, para efeito do presente estudo, assumem-se os valores

<sup>17</sup> “Traduzido do Inglês pelos autores: “ISO 20121 has been developed to help ensure that events, ranging from local celebrations to ‘mega events’ such as the Olympic and Paralympic Games, leave behind a positive legacy in terms of economic, environmental and social BENEFITS, with minimum material waste, energy consumption, or strain on local communities. The new management standard was created by the event industry for the event industry. It is applicable to any organization that wishes to establish, implement, maintain and improve an event sustainability management system as a framework for identifying the potentially negative impacts of events, removing or reducing them, and capitalizing on the more positive impacts through improved planning and processes”.

'no' esporte – e do lazer por extensão de significado – como aplicáveis na gestão e otimização dos espaços que lhes dão suporte. Tais direcionamentos são pertinentes por serem indicativos de ação (proteção ambiental, por exemplo) e não apenas legitimadores, como acontece com os valores 'do' esporte (jogo limpo, por exemplo).

Essa linha de conta apresta-se, por semelhança, à sustentabilidade urbana, a qual, no marco da "Cidade Sustentável", tem adotado indicações valorativas e dialogais, como se constata em Gaines e Jäger (2009), editores de obra comparativa de intervenções urbanas com enfoques na sustentabilidade e propositores do seguinte decálogo que valoriza ações recomendadas:

1. Combinar teoria com senso comum.
2. Adotar regeneração em lugar de novos projetos.
3. Reduzir energia e aumentar tecnologia.
4. Manter o espaço urbano aberto.
5. Criar uma identidade marcante.
6. Pensar em ciclos abrangentes e não em setores.
7. Evitar que o transporte prevaleça na ocupação do espaço.
8. Encorajar a mobilização comunitária e cívica.
9. Assumir direitos fundamentais antes de modificar uma cidade.
10. Priorizar 3 E's: ecologia, economia e equidade.

Sem embargo, o usufruto dessas dez diretivas depende da existência de pesquisas e de geração de conhecimentos. No caso do Brasil, há um ambiente científico favorável a tais demandas, pois há linhas de pesquisa sobre esporte, recreação, turismo e meio ambiente mantendo-se ativas e de produção contínua desde 1962. O livro demarcação dessa linha é *A atividade desportiva nos climas tropicais e uma solução experimental: o altitude training* (DACOSTA, 1967), contendo resultados de investigações em florestas e montanhas do estado do Rio de Janeiro produzidos durante cinco anos antes de sua publicação.

Essa obra seminal desdobrou-se em outras, como se constata em DaCosta e associados (2007) editores do livro *Meio Ambiente, esporte, lazer e turismo – Estudos e pesquisa no Brasil, 1967-2007*, cuja introdução (p. 13-17) analisa o desenvolvimento de tal realização científica e coletiva em comparação com outras iniciativas nacionais do mesmo gênero. Estas, por sua vez, estão incorporadas à obra citada pela inclusão voluntária de seus produtores, totalizando 103 estudos e pesquisas de temas variados, originadas de 86 autores (ALMEIDA; DACOSTA, 2007).

Assim sendo, a existência, no Brasil, de uma plataforma de produção de conhecimento e de informações em meio ambiente-esporte-lazer de sentido generalista, implica em se examinar as necessidades específicas dos gestores de esporte no mesmo âmbito. Nesse particular, importa citar fontes de livre acesso para utilização por esses gestores em seus projetos. E à luz da apreciação da pesquisa diagnóstica *versus* viabilidade socioambiental e econômica antes neste capítulo apresentada, pode-se estabelecer pontos de partida que condicionarão as demais solicitações de conhecimento.

Trata-se, no caso, de estudos sobre legados de megaeventos esportivos [ora disponibilizados pela University of East London (ver o site <[www.uel.ac.uk](http://www.uel.ac.uk)>) e relatados por suas abordagens essenciais, como aqueles tratados no livro *Legados de megaeventos esportivos*, publicado pelo Ministério do Esporte no Brasil. Outro exemplo pertinente é o do livro *O futuro dos megaeventos esportivos*, livro de acesso grátis on-line que reúne 50 autores, sendo 15 internacionais.

As fontes de conhecimento derivadas dos megaeventos esportivos são, sobretudo, válidas por frequentemente partirem da noção de “projeto *greenfield*” (localização em espaço não construído) em contraste com os projetos classificados como “*brownfield*”, isto é, de regeneração urbana. Nesse contexto, a Figura 3 mostra dois exemplos esportivos e recreativos típicos dessa classificação: as construções dos Jogos Olímpicos de Londres 2012, situadas em áreas de regeneração urbana e que servirão no futuro como parques de lazer; e o polo maior de instalações dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro 2016, situado em área não previamente explorada da Barra da Tijuca (extensão da zona sul da cidade), cujo destino após 2016 foi prevista para sediar instalações para melhoria do esporte nacional, como se pode verificar em <[www.rio2016.org.br/en/Default.aspx](http://www.rio2016.org.br/en/Default.aspx)>.

Em resumo, de acordo com o Decálogo da Cidade Sustentável antes aqui descrito, item 2 “Adotar regeneração em lugar de novos projetos”, a opção de maior viabilidade econômica, sociocultural e ambiental é a *brownfield*, o que sugere ser a opção a ser seguida pelos gestores de esporte em suas pretensões de gestão e otimização de suas instalações. Conforme Mullin, Kotval e Moriarty (1993) definem, o sítio *brownfield* constitui uma localização desenvolvida previamente com uma estrutura permanente, quer em área urbana ou rural, não incluindo terra agrícola, floresta ou parque, que eleva valor da construção e imóveis da região e melhora qualidade de vida das áreas vizinhas; tal opção resulta em desenvolvimento mais caro e de maior duração (média: 10% maior), porém de maior impacto positivo para a comunidade local, isto é, de maior sustentabilidade.



FIGURA 3 – LONDRES 2012 VS RIO 2016 – PROJETO DE REGENERAÇÃO URBANA (*BROWNFIELD*) EM DETRIMENTO DE CONSTRUÇÕES DE RAIZ (*GREENFIELD*). *BROWNFIELD* CONSISTE NA RECUPERAÇÃO DE ÁREAS OU CONSTRUÇÕES ANTIGAS (LONDRES 2012) AO INVÉS DE *GREENFIELD*, QUE CONSISTE NUMA OPÇÃO MENOS SUSTENTÁVEL, POIS OPTA POR PROJETO A PARTIR DO ZERO (RIO 2016)

FONTE: arquivo pessoal dos autores e <<http://www.oda-architecture.com/>>.

Os mesmos autores citados definem o sítio *greenfield* como uma localização não ocupada por estrutura permanente. E assim sendo, ela geralmente ocorre em áreas não urbanas, porém pode ser uma escolha

de terreno desocupado em ambiente urbano. Como tal, essa opção reduz custos de desenvolvimento, mas prejudica frequentemente o meio ambiente. Isso posto, os gestores têm diante de si em primeira instância e em termos gerais, as referências fundamentais para sua gestão de otimização de instalações esportivas e de lazer. A esse critério pode ser aduzida a aplicação da legislação ambiental na construção de renovação, etapa preliminar a qualquer opção de estratégia para a implementação de projetos de construção de espaços para uso esportivo e de lazer de cunho ambientalista.

## **CONCLUSÃO: A AGENDA OLÍMPICA 2020 COMO BASE DE ESTRATÉGIAS DE SUSTENTABILIDADE**

A Agenda Olímpica 2020 aponta para caminhos estratégicos mais próximos do que se entende hoje por desenvolvimento sustentável. As 40 recomendações apresentadas e aprovadas por unanimidade em 8 de dezembro de 2014, durante a 127.<sup>a</sup> Assembleia Extraordinária do COI, em Mônaco, tem como base três temas principais: sustentabilidade, credibilidade e juventude. Dessa maneira, a promoção de instalações esportivas e de lazer, assim como de eventos mais sustentáveis, parece estar cada vez mais convergente e intercambiável. Outrossim, a Agenda 2020 tenta equilibrar, por meio de seus direcionamentos, inovação, tecnologia, comercialização e educação com sustentabilidade social, ambiental e econômica, numa perspectiva unificada voltada para estratégias focadas no ano 2020.

Em conclusão, na prática, a Agenda 2020 está proposta para operar como uma plataforma digital de gestão – “Virtual Hub”, como consta na versão original em língua inglesa – no sentido indicado na sua recomendação número 20. E nesse particular, encontra-se, finalmente, um instrumento que pode apoiar as estratégias dos gestores de esporte ao promoverem a sustentabilidade, pois o significado de plataforma de gestão – como antecipam as 40 recomendações da Declaração do COI em questão – é o de conciliar diferentes abordagens por compartilhamento, quer de conhecimentos diversos, de ações gerenciais, de normas, de valores, de projetos de localização urbana ou de áreas livres, de publicações técnicas ou, sobretudo, de interações típicas das cidades

sustentáveis, segundo opções antes aqui aventadas. Em resumo, a fermenta de inovações como definida pela Agenda Olímpica 2020 é simplesmente um mapa para orientar estratégias advindas de realizações coletivas, aquelas almejadas desde 1992, no alvorecer do nexu da sustentabilidade.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. C.; DACOSTA, L. P. *Meio Ambiente, esporte, lazer e turismo: estudos e pesquisas no Brasil (1967-2007)*. v. I. Rio de Janeiro: Gama Filho, 2007.

ARAÚJO, C. R. *Os Jogos Olímpicos da era moderna sob o olhar do desenvolvimento sustentável: análise centrada nas dimensões social, ambiental e econômica*. Porto: Carla Araújo, 2016.

ARAÚJO, C. R.; FIGUEREDO, C. A. sustentabilidade e desenvolvimento sustentável nos Jogos Olímpicos do futuro: uma revisão da Agenda 2020 do Comitê Olímpico Internacional. In: DESLANDES, Andrea; DACOSTA, Lamartine; MIRAGAYA, A. (Eds.). *O futuro dos megaeventos esportivos*. v. 1. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015. p. 242- 258.

BRUNDTLAND, G. H. Presentation of the report of the world commission on environment and development to the UNEP'S 14th governing council session Retrieved from Nairobi. Disponível em: <[http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/Taler\\_og\\_artikler\\_av\\_tidligere\\_statsministre/Gro\\_Harlem\\_Brundtland/1987/Presentation\\_of\\_Our\\_Common\\_Future\\_to\\_UNEP.pdf](http://www.regjeringen.no/upload/SMK/Vedlegg/Taler_og_artikler_av_tidligere_statsministre/Gro_Harlem_Brundtland/1987/Presentation_of_Our_Common_Future_to_UNEP.pdf)>. Acesso em: 11 nov. 2017.

BUSINESS SUSTAINABILITY. Disponível em: <<http://www.spectruminnovation.com/BusinessSustainability>>. Acesso em: 25 out. 2009.

DACOSTA, L. *A atividade desportiva nos climas tropicais e uma solução experimental: o altitude training*. Rio de Janeiro: Imprensa do Exército, 1967.

\_\_\_\_\_. (Ed.). *Meio ambiente e desporto – Uma perspectiva internacional*. Portugal: Faculdade de Ciências do Desporto - Universidade do Porto, 1997.

\_\_\_\_\_; CORRÊA, D.; RIZZUTI, E.; VILLANO, B.; MIRAGAYA, A. (Eds.). *Legados de megaeventos esportivos – Legacy of sport mega-events*. Brasília: Ministério do Esporte, 2008.

DESLANDES, A.; DACOSTA, L.; MIRAGAYA, A. *O futuro dos megaeventos esportivos*. v. 1. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015. Disponível em: <[http://www.sportsinbrazil.com.br/trab\\_academicos/ofuturo.pdf](http://www.sportsinbrazil.com.br/trab_academicos/ofuturo.pdf)>. Acesso em: 24 maio 2018.

DREXHAGE, J.; MURPHY, D. *Background paper – Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012*. Paper presented at the High Level Panel on Global Sustainability, New York, 2010.

DSD. Mission and goals. Division for Sustainable Development – UN Department of Economic and Social Affairs. 2010. Retrieved from: <<http://www.un.org/esa/desa/financialcrisis/challenges.html>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

FAILES, S. *IOC members back new Agenda 2020 proposal*. 2014. Retrieved from: <<http://www.hostcity.net/event-bidding-news/ioc-members-back-new-agenda-2020-proposals>>. Acesso em: 24 de maio de 2018

- GAINES, J.; JÄGER, S. [2009]. *A manifesto for sustainable cities*. Munich: Prestel. Gouguet, J.-J., 2000.
- SPORT ET ENVIRONNEMENT – Historique et bilan des conférences mondiales. In: Université de Limoges (Ed.). *Sports de pleine nature et protection de l'environnement*. Limoges: Pulim. pp. 11-40.
- INDIANA STATE UNIVERSITY. Disponível em: <<http://www1.indstate.edu/facilities/sustainability/>>. Acesso em: 26 out. 2009.
- INMETRO. Disponível em: <[http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp)>. Acesso em: 30 out. 2009.
- INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. Olympic summit gives full support to Olympic Agenda 2020. 2014. Retrieved from: <<https://www.olympic.org/news/olympic-summit-gives-full-support-to-olympic-agenda-2020>>. Acesso em: 26 maio 2018.
- ISO. ISO 20121:2012. International Organization for Standardization. 2012. Retrieved from: <<https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:20121:ed-1:v1:en>>. Acesso em: 26 maio 2018.
- \_\_\_\_\_. Event sustainability management - ISO 20121 passes 2012 Olympic Games test International Organization for Standardization. 2013. Retrieved from: <<https://www.iso.org/news/2013/01/Ref1690.html>>. Acesso em: 26 maio 2018.
- \_\_\_\_\_. ISO 26000 - Guidance on social responsibility. International Organization for Standardization. 2014. Retrieved from: <[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering\\_iso\\_26000.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/discovering_iso_26000.pdf)>. Acesso em: 26 maio 2018.
- \_\_\_\_\_. ISO 14001:2015. International Organization for Standardization. 2015. Retrieved from: <<https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html>>. Acesso em: 28 de maio de 2018.
- \_\_\_\_\_. ISO 37101 - Sustainable Development in Communities. International Organization for Standardization. 2016. Retrieved from: <[https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_37101\\_sustainable\\_development\\_in\\_communities.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_37101_sustainable_development_in_communities.pdf)>. Acesso em: 27 maio 2018.
- KAPP, K. W. *The social cost of private enterprise* (2nd ed.). New York: Schocken Books, 1971.
- LOMBORG, B. *Cool it – Muita calma nessa hora! O guia de um ambientalista cético sobre o aquecimento global* (Regina Lyra, Tradução). Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- MIAH, A.; GARCIA, B. *The Olympics: the basics*. London: Routledge, 2012.
- MULLIN, J. R.; KOTVAL, Z.; MORIARTY, M. The Greenfield versus Brownfield debate: a balanced approach to industrial planning. *Economic Development Commentary*, v. 15, n. 2, p. 18-23, 1993. Disponível em: <[http://works.bepress.com/john\\_mullin/31](http://works.bepress.com/john_mullin/31)>. Acesso em: 25 maio 2018.
- PIRES, G. A Competição em Pierre de Coubertin (artigo de Gustavo Pires, 2). 2014. *A bola*. Retrieved from: <<https://www.abola.pt/Nnh/Noticias/Ver/506600>>. Acesso em: 25 maio 2018.
- SACHS, I. *Caminhos para o desenvolvimento sustentável*. 4. ed. Rio de Janeiro: Garamond, 2012.
- Sarmento, J. P. *Instalações desportivas – Do planeamento à gestão*. Porto: Fadeup, 2009.
- SOROMENHO-MARQUES, V. (2004, 11 novembro 2004). Estratégia nacional de desenvolvimento sustentável - Problemas e perspectivas. Retrieved from <http://www.25abril.org/docs/congresso/desenvolvimento/01.08-ViriatoSoromenhoMarques.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2018.
- UNITED NATIONS CONFERENCE ON SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Institutional framework for sustainable development - Background. 2012. Retrieved from: <<http://www.uncsd2012.org/index.php?page=view&type=12&nr=228&menu=63>>. Acesso em: 11 nov. 2017.

VEIGA, J. E.; ZATZ, L. *Desenvolvimento sustentável, que bicho é esse?* Campinas: Autores Associados, 2008.

WCED. Report of the world commission on environment and development - Our common future. 1987. Retrieved from: <<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>>. Acesso em: 25 maio 2018.



## DESENVOLVIMENTO DE FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS PARA A GESTÃO DAS EXPERIÊNCIAS DE LAZER

*Antonio Carlos Bramante<sup>18</sup>*

Este capítulo de livro apresentará algumas ferramentas administrativas para auxiliar no planejamento, organização e desenvolvimento das experiências de lazer, dentro dos seus diversos conteúdos culturais, nos distintos ambientes nos quais elas ocorrem. A criação dessas ferramentas foi resultado de mais de quatro décadas de estudos e experiências na gestão das experiências do lazer, tanto no setor público como na iniciativa privada, com especial atenção às organizações não governamentais, notadamente os clubes sociais recreativos e os centros de atividades do Sesi e do Sesc de todo país.

### INTRODUÇÃO

Os estudos do lazer no Brasil, tal como hoje o reconhecemos, são relativamente recentes, tanto em termos conceituais quanto à sua gestão.

Somente nos anos de 1970 começam a surgir os primeiros estudos sobre o tema de forma mais sistematizada, sob a influência de profissionais que atuavam na docência do componente curricular "Recreação", então obrigatório nos cursos de formação de professores de Educação Física e pela crescente influência do denominado "Sistema S", então formado pelo Sesi e Sesc. No interior deste último surgem as primeiras pesquisas e publicações sobre o lazer, sob a influência decisiva do então diretor regional do Sesc/São Paulo, Renato Requiça, e do sociólogo

<sup>18</sup> Pesquisador convidado do Gesporte/FEF/UnB. Profissional de Educação Física, mestre em Educação Física e Saúde e doutor em Lazer e Gestão de Parques Públicos. Professor aposentado da FEF/Unicamp. Foi secretário em diversas pastas na Prefeitura de Sorocaba e atua como consultor no campo da gestão do lazer. Contato: bramante@gesporte.net

francês Joffre Dumazedier, que, por aproximadamente 10 anos, serviu como consultor nessa entidade para esse assunto.

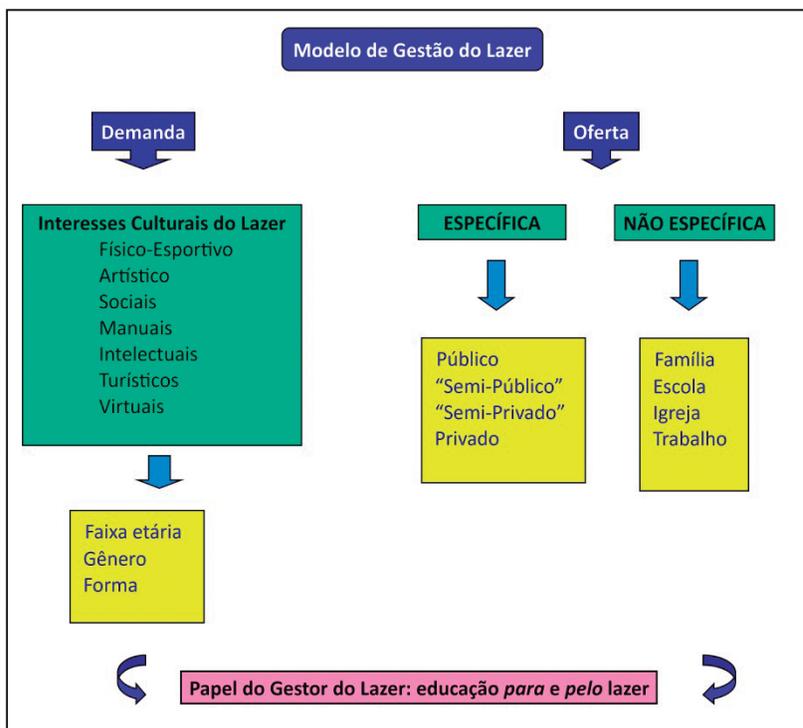
Da mesma forma, conforme esses estudos se desenvolvem e começam a adentrar o ambiente da universidade, a reflexão conceitual sobre o significado desse fenômeno urbano-industrial denominado lazer recebe maior atenção do que as pesquisas aplicadas, visando a qualificar a gestão dessas experiências.

Esse descompasso ainda prevalece no campo do lazer no Brasil. Uma das possíveis razões para explicar essa realidade foi o que eu chamo de “incompatibilidade paradigmática”, ou seja, certa confusão entre a característica fundamental da vivência da experiência de lazer (liberdade) com a essencialidade de qualquer processo de gestão (controle).

No campo do lazer, quanto mais espontânea a experiência, mais complexo é o seu processo de gestão. É importante destacar, ainda, que todo e qualquer modelo que se apresente para essa finalidade é limitado por tratar-se de uma dimensão da expressão humana em maior liberdade. No entanto, diversos autores fazem uso de diversas ferramentas de gestão para melhor compreender o comportamento das pessoas no tempo/espaço de lazer para, então, estabelecer algumas diretrizes operacionais.

## 2.1 MODELO DEMANDA/OFERTA

Essa ferramenta de gestão tem sido trabalhada há algum tempo para explicar o papel do gestor de lazer no Brasil, independente da esfera administrativa em que esteja atuando. O modelo é bastante singelo, conhecido por muitos e aplicado especialmente na área da economia e aqui adaptado: modelo da demanda/oferta, expresso no Quadro 1.



QUADRO 1 – MODELO DEMANDA/OFERTA NA GESTÃO DO LAZER

FONTE: autor.

Com o objetivo de identificar a **demanda** por lazer foram utilizadas algumas das diversas taxionomias existentes. Devido aos seus aspectos didáticos, a classificação proposta por Dumazedier (1980) é aqui adotada tendo em vista a grande influência que esse autor francês teve nessa área de estudos no Brasil. Ele identificou a predominância dos conteúdos culturais do lazer em cinco categorias principais (físico-esportivo, artístico, social, manuais e intelectuais). Mais tarde, a essa classificação foi adicionado o interesse turístico, por Camargo (1989) e, em seguida, os interesses virtuais, por Schwartz (2003).

Com relação à **oferta** dessas experiências lúdicas, podemos subdividi-las em “específicas” e “não específicas”, ou seja, aquelas organizações sociais que foram especialmente concebidas para atender diretamente à **demanda** de lazer e outras que o fazem indiretamente.

Uma forma de classificar a **oferta específica** das experiências de lazer é pela base administrativa das organizações que suprem essa **demanda**. Hoje ela pode ser representada pelas três esferas distintas: público, privado e as chamadas organizações do “terceiro setor”. Frente a essa estrutura, a realidade do campo do lazer no Brasil pode muito bem adotar outra taxionomia: **público**, “**semipúblico**”, “**semiprivado**” e o **privado**. Dentro do **setor público** identificamos as três esferas de poder: União, estados e municípios. Aqui denominado “**setor semipúblico**”, embora sejam entidades que possuam figura jurídica privada, o “Sistema S” (Sesi, Sesc, Sest etc.) recebe contribuições compulsórias do empresárioado por meio de lei federal e oferece ampla programação de lazer para os respectivos segmentos, é também aberta para a comunidade com preços diferenciados. Uma terceira **oferta** específica de lazer no Brasil é aqui identificada como “**semiprivada**”, representada pelos clubes social-recreativos. São mais de 10 mil clubes no país, atendendo, aproximadamente, um terço de toda população brasileira frequentadora desses espaços. Finalmente, a **iniciativa privada**. Todos os dias novos empreendimentos são criados para atender e/ou induzir novas demandas, que vão das academias de ginástica aos barzinhos, do turismo aos shoppings-centers etc.

O quadro de **oferta** do lazer é ainda complementado pelo conjunto de atores/agências sociais **não específicas**, tais como família, escola, igreja, ambientes de trabalho, entre outros que, de uma forma ou outra, agregam cada vez mais em seu interior a dimensão lúdica da vida.

Qual é o papel do gestor de lazer nas aproximações entre a **demanda** e a **oferta**? Acreditamos que seu papel seja o de criar meios para educar **pelo** e **para** o lazer por meio do alargamento do repertório de opções das experiências lúdicas, gerando facilidades de acesso e oportunidades de sucesso aos participantes desses ambientes.

## 2.2 ELEMENTOS ESSENCIAIS PARA A CONSTRUÇÃO DE UMA POLÍTICA PÚBLICA DE LAZER

Não pretendo, neste exíguo espaço para apresentação de várias ferramentas de gestão das experiências de lazer, desenvolver de forma completa elementos para a formulação de uma política de lazer para

uma cidade. O que aqui pretendo é oferecer alguns dos passos de execução para a formulação da referida política setorial de lazer. Ela está baseada em dois trabalhos de campo realizados na Prefeitura de Piracicaba (relatório de circulação restrita) e no Governo do Distrito Federal/ GDF (BRAMANTE, 1999).

Um dos grandes desafios na formulação de uma política pública de lazer é compreender, a priori, os limites existentes dentro da maioria das estruturas administrativas das prefeituras (ou estados e mesmo o GDF), que se organizam por temas estanques, quando o lazer é um fenômeno complexo que exige uma ação transversal, comprometendo, praticamente, todos os setores.

Portanto, internamente, é essencial a criação de um grupo “multi-secretarial” que dialogue com o setor específico no qual a área de lazer estará ligada. Da mesma forma, externamente, ampliar a base de consultas comunitária por meios de ações junto às lideranças e outras possíveis estratégias se tornam importantes para o sucesso dessa política.

Alguns dos elementos que devem fazer parte dessa estrutura documental:

1. Identidade e vocação cultural do município, incluindo seus aspectos históricos.
2. Análise do contexto político institucional, com ênfase em pelo menos três áreas principais: (a) conjunto de leis ligadas ao lazer e áreas correlatas, (b) planos de ação do atual governo e (c) estruturas administrativas geral e específica e relacionadas ao campo do lazer.
3. Indicadores socioeconômicos da localidade e macrorregião.
4. Mapeamento e análise dos ambientes físicos de lazer, tanto específicos como não específicos.
5. Identificação das pessoas que atuam na área de forma direta e indireta, incluindo pessoas/grupos voluntários.
6. Recursos financeiros: análise dos valores orçados e efetivamente realizados.
7. Mapeamento dos recursos programáticos de todas as secretarias/setores diretamente e indiretamente envolvidos com o lazer.

8. Definição de princípios e diretrizes operacionais para a implementação de uma política setorial de lazer para a cidade.

## 2.3 ESPIRAL ESTRATÉGICA DE ABORDAGEM COMUNITÁRIA

Conforme afirmado acima, buscar meios de legitimação, seja para uma dada experiência de lazer a ser desenvolvida para um grupo, seja para a construção de uma política pública mais abrangente no setor, constitui-se em um enorme desafio. Muitas vezes, tanto o político quanto o técnico responsável por elaborar e implementar uma política de lazer deposita todas as suas expectativas e esperanças de efetividade na legalidade do setor, como um direito conquistado na Carta Magna de 1988. Isso é importante, mas o essencial é o reconhecimento desse serviço pelos munícipes a ser prestado pelo órgão público.

Por essa razão, encontrar meios para exercer a democracia participativa das pessoas envolvidas (e comprometidas) com a qualidade das experiências de lazer é um elemento estratégico para o bom resultado de uma política setorial de lazer. Entre as diversas formas de ampliar essa participação está a criação de conselhos específicos aprovados pelo Legislativo, de preferência de caráter deliberativo, assim como exercitar os pressupostos da ação comunitária (REQUIXA, 1977).

Nessa ferramenta de abordagem comunitária é importante destacar as seguintes etapas:

1. Sensibilização: dotar o grupo alvo de intervenção com informações qualificadas visando a desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes voltadas para a legitimação do lazer no rol das políticas públicas relevantes.
2. Mobilização: uma vez eleita a ação prioritária (exemplo: construção de uma quadra; aquisição de instrumentos musicais; qualificação do quadro de voluntários etc.), são realizados levantamentos dos recursos necessários para viabilizar tal ação.
3. Capacitação: de todos os recursos necessários, as pessoas são os mais importantes. É deles que advêm os demais. É fundamental manter um sistema de qualificação de pessoas para compreender as demandas da população a ser atendida e desenvolver os meios adequados para tal.

4. Intervenção/Implementação de ações: somente neste estágio do processo de planejamento que teremos maior possibilidade de êxito. Muitas vezes somos tentados a “fazer”, a implementar a ação propriamente dita antes do tempo. Iniciar o processo por este estágio, sem a devida sensibilização, mobilização e capacitação, será pouco provável que os resultados sejam positivos em médio e longo prazo.
5. Avaliação dos resultados e acompanhamento: a avaliação detalhada da ação facilitará a retroalimentação do processo, promovendo um círculo virtuoso a partir de uma nova sensibilização. Para tal, sempre que possível, é recomendável a utilização das avaliações diagnósticas, formativas e somativa (ARAUJO JUNIOR, 2010).

## 2.4 PESQUISA DIAGNÓSTICA DE AMBIENTES DE LAZER

Uma das dificuldades muito comum encontrada pelos gestores do lazer quando iniciam um trabalho é a ausência de dados qualificados referentes ao ambiente de atuação como um todo. Infelizmente, quando o apontamento existe, ele não é sistematizado ao longo do tempo para o devido perfil histórico. Frente a esse desafio, é aqui apresentada uma ferramenta simples de coleta de dados que poderá oferecer indicadores para intervenção gerencial.

O exemplo exposto foi utilizado em um trabalho realizado em mais de 250 unidades operacionais do Sesi de todo país, replicado após o intervalo de dois anos para comparar o progresso/retrocesso, para possíveis intervenções. Importante destacar que as especificidades dos equipamentos/espços de lazer, quando há mais de um ambiente a ser pesquisado, devem ser consideradas em suas características através de estudos pilotos.

Vale lembrar que todo e qualquer instrumento de coleta de dados deve ser precedido por um convite formal de aceite, com as devidas explicações quanto à sua relevância e o impacto no desenvolvimento do trabalho daqueles que vão preenchê-lo, indicando o prazo de retorno.

Fazem parte desse diagnóstico:

1. Dados de identificação: nome da unidade, cidade, endereço completo, pessoa de contato, função, e-mail, telefone, quem irá preencher o formulário, entre outros.
2. Características físicas do ambiente de lazer: área do terreno e área construída em m<sup>2</sup>.
3. Espaços/equipamentos específicos de lazer existentes e respectivo grau de conservação: listagem dos ambientes de lazer existentes, com as quantidades e o respectivo grau de conservação de cada um deles. O grau de conservação poderá ser expresso por meio de uma escala semântica equilibrada como "Muito Bom"; "Bom"; "Ruim" e "Muito Ruim".
4. Mapa de utilização das cinco principais instalações de lazer: análise individual em uma planilha específica que combine o horário de uso em potencial (por exemplo, das 6h às 22h) com os dias de semana (de segunda-feira a domingo).
5. Nominar os três principais pontos fortes das instalações, assim como os três principais pontos frágeis como um todo.
6. Recursos humanos: considerar o corpo técnico, corpo administrativo e corpo operacional. Para cada um deles, identificar em uma planilha (A) formação escolar, combinando gênero e quantidade; (B) atuação profissional, especificando os cargos, igualmente identificando-se, respectivamente, o gênero e a quantidade; (C) tipo de vínculo empregatício, com a quantidade de celetistas, terceirizados e "outros", se houverem, especificando-os. É importante identificar se nos últimos seis meses as pessoas fizeram algum curso de atualização e se houve estímulo/incentivo/patrocinio (parcial/total) para que isso ocorresse por parte da instituição.
7. Recursos financeiros: no orçamento geral da instituição, especialmente se ela atua em outros campos além do lazer, identificar o que cabe a essa área do total. Na maioria das vezes há uma diferença entre o orçamento previsto e o executado. Essas informações poderão ser organizadas em uma planilha que contenham essas informações, comparando os dados do ano anterior com os do ano em curso. Outra informação importante poderá ser a identificação dos recursos aplicados tanto no ano anterior como no corrente em investimentos, material de consumo, recursos humanos, serviços de terceiros, deixando um espaço para "outros".
8. Perguntas gerais em relação à referida instalação de lazer:

- a) número de atendimentos no ano anterior e no atual, especificando em uma planilha as distintas categorias de usuários;
- b) perfil dos usuários (ano atual como base), qualificando a informação por variáveis demográficas, identificando o número e o respectivo percentual que representa no todo:
  - i. divisão por sexo;
  - ii. divisão por idade: crianças (0-12 anos), adolescentes (13-18 anos), jovens adultos (18-35 anos), adultos (35-65 anos) e terceira idade (acima de 65 anos), com os respectivos números e representatividade percentual;
  - iii. divisão por nível de renda (em salários mínimos/SM): grupo I (até um SM), grupo II (mais de um até três SM), grupo III (mais de três até cinco SM), grupo IV (mais de cinco até dez SM) e grupo V (mais de 10 SM), com os respectivos números e representatividade percentual;
  - iv. nível educacional: ensino fundamental incompleto, ensino fundamental completo, ensino médio incompleto, ensino médio completo, ensino superior incompleto, ensino superior completo e pós-graduação, com os respectivos números e representatividade percentual;
- c) mecanismos de participação do usuário, indagando se existe a participação do usuário em comissões específicas, como é feita a comunicação com os usuários e se os usuários interferem na alocação de recursos dentro dessa Unidade;
- d) perfil de frequência dos usuários, tomando por base as seguintes categorias e respectivos percentuais: a) ativo (frequenta três ou mais vezes por semana), b) regular (frequenta pelo menos uma vez por semana), esporádico (frequenta pelo menos uma vez por mês) e infrequente (não frequenta há mais de seis meses);
- e) percentual de evasão nos programas permanentes (aqueles que têm frequência semanal) após três meses de funcionamento, indagando possíveis razões porque ela ocorre;
- f) quais são as três atividades mais procuradas pelos usuários da Unidade e as três menos procuradas;

- g) indicar o horário de funcionamento (apontando se as instalações fecham na segunda-feira ou outro dia da semana): a) de segunda a sexta, b) sábados e c) domingos e feriados;
- h) perfil do dirigente principal responsável pelo lazer, com as seguintes variáveis: a) há quanto tempo está na instituição, b) há quanto tempo está no cargo atual, c) formação acadêmica, d) número de horas que trabalha por semana, e) idade (opcional) e f) faixa salarial (opcional), tendo como alternativas (I) até cinco salários mínimos – SM, (II) mais de cinco e menos de dez SM, (III): de 10 a menos de 15 SM, (IV): de 15 a menos de 20 SM e (V): mais de 20 SM;
- i) identificação do estilo gerencial dessa pessoa, indicando o percentual do tempo habitualmente gasto nas seguintes tarefas administrativas: a) trabalho administrativo/burocrático, b) trabalho de orientação de recursos humanos, c) atendimento do público em geral e d) atendimento do usuário;
- j) Uso de pesquisa de satisfação do usuário: foi realizada alguma nos últimos 12 meses. Caso positivo, descrever brevemente os procedimentos e resultados (BRAMANTE; MARCOLINO, 2009).

## 2.5 INVENTÁRIOS DE LAZER

Embora pesquisas qualitativas (e a própria realidade) tenham revelado que nem sempre as respostas das pessoas em relação à sua predileção em termos de lazer se confirmem (ou seja, indicam que desejam vivenciar certa experiência e quando ofertada não comparecem), perguntar as expectativas do usuário real ainda é uma alternativa necessária para aproximar demanda da oferta.

Os inventários de lazer podem ser aplicados, desde o preenchimento daquilo que mais gostam em uma lista de opções até ferramentas mais sofisticadas que permitam combinar a análise de variáveis demográficas e psicográficas. Na primeira, podemos combinar, por exemplo, faixa etária com sexo, nível de escolaridade com faixa de renda, entre outros. Já no segundo, podemos introduzir mensurações dos níveis de satisfação a determinados estágios da experiência, razões da adesão a certas experiências em períodos do dia, mês ou ano etc.

Para fins de exemplificação desses inventários, dois tipos serão aqui abordados, que foram aplicados em um trabalho realizado junto à Associação Atlética Banco do Brasil de todo país: o “usuário real” e o “usuário em potencial”. Devido à semelhança das perguntas entre ambos, no primeiro será explorado mais o conteúdo das perguntas, enquanto que no segundo será descrita uma proposta metodológica para captar as informações desse grupo desconhecido.

### 2.5.1 Pesquisa sobre os hábitos de lazer dos associados da AABB

1. Há quanto tempo você é sócio da AABB? a) Há menos de um ano, b) De um ano a menos de três anos, c) De três anos a menos de cinco anos e d) Mais de cinco anos.
2. Com que frequência você vem à AABB? a) Três ou mais vezes por semana, b) Pelo menos uma vez por semana, c) Frequentei a AABB pelo menos uma vez nos últimos 30 dias, d) Há mais de um mês que eu não frequento a AABB, e) Há mais de um ano que eu não frequento a AABB.
3. Se a resposta na questão anterior foi a), b) ou c), como classifica sua experiência de lazer vivida na AABB? a) Muito boa, b) Boa, c) Ruim ou d) Muito ruim.
4. Se a resposta na questão for letra d) ou e), indique até três razões principais da não frequência: a) Localização inadequada, b) Falta de meio de transporte, c) Horário de funcionamento inadequado, d) Local não é bem conservado, e) Local é muito lotado, f) Local é muito vazio, g) Falta de tempo, h) Falta de dinheiro, i) Não participo por opção pessoal, j) Não tenho habilidades para praticar as atividades oferecidas, k) Não conheço muito bem a programação desenvolvida, m) programação desenvolvida não me interessa, n) Não gosto das pessoas que frequentam o local, o) Falta de opções de atividades para a participação de toda família e p) Outras razões (favor especificar).
5. Com relação ao grau de informação sobre a programação de esporte e lazer desenvolvida na AABB: a) Não tenho qualquer informação, b) Tenho pouca informação, c) As informações que tenho são suficientes.

6. No geral, você gostaria de saber mais sobre a programação da AABB? Sim ou não como opções.
7. Como você fica sabendo a programação de esporte e lazer desenvolvida pela AABB? (pode assinalar mais de um meio de comunicação): a) Pelos amigos, b) Mala direta enviada pela AABB, c) Divulgação interna na AABB (cartazes, folhetos etc.), d) Divulgação dentro das dependências do BB, e) Jornais da cidade, f) Rádios da cidade, Outros (especificar). Certamente, se esse instrumento fosse hoje aplicado, as mídias sociais deveriam constar com as respectivas opções.
8. Perguntas sobre o conhecimento de a) Estatuto da AABB e b) Regimento interno, com alternativas “sim” ou “não”. Ao final, a indagação se gostaria de receber cópias desses documentos, assim como se a) já participou, da eleição da Diretoria da AABB, b) você sabe como a Diretoria da AABB é escolhida e c) você tem o desejo de participar mais dos destinos da AABB?
9. Você é associado de algum outro clube social recreativo na cidade? Caso positivo, indique o nome de até dois deles, perguntando em seguida o que têm nesses clubes que a AABB não oferece.
10. Uma lista de todas possíveis atividades de lazer desenvolvidas é apresentada para que os respondentes indiquem se participaram nos últimos 30 dias, indicando SIM ou NÃO, tanto dentro da AABB como fora dela.
11. Indicação das três atividades de lazer que mais aprecia e três que menos aprecia dentro da AABB.
12. Avaliação (Muito Boa, Boa, Ruim e Muito Ruim) de elementos como: quantidade das instalações físicas e grau de conservação/manutenção e ainda um item “outros”, especificando o seu preenchimento.
13. Buscando verificar os hábitos de lazer de toda família, numa planilha do que mais gosta e do que menos gosta, listando o(a) cônjuge e até três dependentes.
14. Escrever qual é o seu lazer predileto (citando até três atividades, independentemente de serem oferecidas pela AABB).
15. Solicitação de sugestões para estimular sua maior presença e participação nas atividades de lazer promovidas pela AABB.
16. Como classifica a qualidade da prestação de serviços feita pela AABB, avaliando como “muito boa”, “boa”, “ruim” e “muito ruim” nos seguin-

tes quesitos: a) portaria, b) secretaria, c) corpo técnico d) outros setores (especificando-os).

17. Você exerce atividade remunerada em final de semana, tendo como opções sim ou não. Nessa mesma questão, caso positivo, incluir o número de horas, tanto no sábado como no domingo.
18. Quantas horas por semana o respondente trabalha, incluindo todas as suas obrigações profissionais, familiares e comunitárias: a) menos de 30 horas, b) de 30 a 39 horas, c) de 40 a 44 horas, d) de 45 a 49 horas, e) de 50 a 59 horas e f) 60 ou mais horas.
19. Da mesma forma, quantas horas de lazer o respondente tem por semana: a) menos de 10 horas, b) de 10 a 15 horas, c) de 16 a 20 horas, d) de 21 a 25 horas e e) mais de 25 horas;
20. Na parte final do instrumento, visando a identificar o respondente e cruzar os dados posteriormente, foram solicitadas algumas características pessoais, com respostas opcionais, tais como sexo, estado civil, faixa etária, grau de escolaridade, ocupação, faixa salarial, se a família possui algum membro portador de deficiência e, caso positivo, se seria predominantemente de ordem física, visual, auditiva ou mental.

## 2.5.2 Método para identificar usuários em potencial de um determinado ambiente de lazer

Considerando que a proximidade do local de lazer, seja da residência e/ou do ambiente de trabalho, é um indicador relevante para potencializar a frequência das pessoas, a metodologia a seguir considerou os seguintes parâmetros:

1. Localização do espaço/equipamento de lazer em um mapa.
3. Traçar três círculos excêntricos a partir desse local, distantes a 500, 1000 e 3000 metros respectivamente.
3. Identificar em cada um desses estratos as ruas e lista-las.
4. Sortear em cada estrato três dessas vias.

5. Identificar em cada uma dessas vias sorteadas pelo menos três residências, adotando-se como regra básica seu porte e grau de conservação, ou seja, a menor/menos conservada, a maior/mais bem conservada e uma intermediária.
6. Proceder a uma entrevista semiestruturada com um/a morador/a com mais de 18 anos de idade, utilizando as questões apresentadas anteriormente, com as devidas adaptações.

## 2.6 ESTUDOS DE VIABILIDADE E ÍNDICE DE SUSTENTABILIDADE MÚLTIPLA DE ESPAÇOS/EQUIPAMENTOS DE CULTURA, ESPORTE E LAZER (ISUCEL)

Essa ferramenta (Isucel), originalmente denominada *Índice de Viabilidade Múltipla de Espaços e Equipamentos de Cultura, Esporte e Lazer do Sesi (Ivicol)*, foi uma das muitas desenvolvidas como parte do projeto que visava a otimizar os centros de atividades do Sesi de todo país. Na época havia uma percepção generalizada de ociosidade dessas instalações e buscava-se saber quais poderiam ser, eventualmente, consideradas para o encerramento de suas atividades, baseando-se em dados qualificados.

O desenvolvimento de ferramentas gerenciais dessa natureza exigem amplo estudo do contexto para compor as suas variáveis. Em um segundo estágio, uma vez eleita as variáveis, é necessário estabelecer descritores, critérios, pesos ponderados e a devida pontuação para cada uma delas.

Nesse caso, seis fatores foram considerados como essenciais nessa ferramenta:

### Fator 1: Proximidade da Comunidade Industrial

Distância	- 2 km	2/-4 Km	4/-6 Km	6/- 8 km	8/-10 km	10km ou +	TOTAL
Pontuação	10	8	6	4	2	zero	

### Fator 2: Atendimento aos usuários

- a) *Peso/Critério Quantitativo* = 05 Pontos: Percentual da população do Município – último censo do IBGE/Média do Atendimento no ano anterior.

Percentual	2% ou +	1.6/-2.0%	1.2/-1.6%	0.8/-1.2%	0.4/- 0.8%	- de 0.4%	TOTAL
Pontuação	5	4	3	2	1	zero	

b) *Peso/Critério Qualitativo* = 05 Pontos: Distribuição do atendimento por categoria: Regimental/industrial, Dependente e Comunitário.

Categoria	Regimental	Dependente	Comunitário	TOTAL
Pontuação	(% x .06)	(% x .04)	(% x .02)	Máximo 5 pontos

c) *Empresas* = 15 pontos: Percentual de atendimento de empresas industriais

Percentual	50% ou +	40/- 50%	30/- 40%	20/- 30%	10/- 20%	-10%	TOTAL
Pontuação	15	12	09	06	03	zero	

### Fator 3: Utilização dos Espaços/Instalações Específicos de CEL (N=95h)

% de Uso	60% ou +	50/-60%	40/-50%	30/-40%	20/-30%	- de 20%	TOTAL
Pontuação	20	16	12	8	4	zero	

### Fator 4: Manutenção dos Espaços/Instalações de CEL

Descritor: funcionalidade e aparência das instalações/espacos existentes/criados na Unidade especialmente desenvolvidas para atividades artísticas, físico-esportivas, sociais e outras, de natureza recreativa ou competitiva, de acordo com as regras e normas existentes.

Critério: estado de conservação dos espaços/instalações de cultura, esporte e lazer mais utilizados na Unidade no ano.

Peso ponderado no cálculo do Ivicel/Sesi: Total = 10. Subdivisão:

A) *Peso/Critério Subjetivo* = 05 Pontos: Média do estado de conservação geral dos espaços/instalações de cultura, esporte e lazer, considerando-se o critério geral descrito, avaliados pelo responsável da Unidade que preencheu este documento.

## Classificação Subjetiva:

Manutenção	Excelente	Muito Boa	Boa	Ruim	Muito Ruim	Péssima	TOTAL
Pontuação	05	04	03	02	01	zero	

B) *Peso/Critério Objetivo* = 10 Pontos: investimento efetivo na manutenção dos espaços/equipamentos de cultura, esporte e lazer (não considerar a CONSTRUÇÃO DE NOVOS espaços/equipamentos) realizado no ano anterior, no valor de 5% ou mais do valor das instalações de CEL, combinado com a **previsão** orçamentária para o ano seguinte de 05% ou mais do valor das referidas instalações.

## Classificação Objetiva:

Orçamentos do ano anterior e do ano seguinte	Com investimento realizado no ano anterior de 5%+ do valor das instalações de CEL e com previsão orçamentária de 5%+ do valor das instalações de CEL no ano seguinte	Com investimento realizado no ano anterior de 5%+ do valor das instalações de CEL e sem previsão orçamentária de 5%+ do valor das instalações de CEL no ano seguinte	Sem investimento no ano anterior de 5%+ do valor das instalações de CEL e com previsão orçamentária de 5%+ do valor das instalações de CEL no ano seguinte	Sem investimento no ano anterior de 5%+ do valor das instalações de CEL e sem previsão orçamentária de 5%+ do valor das instalações de CEL no ano seguinte	Total
Pontuação	10	06	03	zero	

## Fator 5: Recuperação Financeira

Descritor: situação da Unidade em relação à sua autonomia financeira dentro dos campos da cultura, esporte e lazer na Unidade.

Critério: diferença entre todas as receitas e despesas geradas tão somente dentro da Unidade (investimentos em infraestrutura física, recursos humanos, materiais e equipamentos, serviços de terceiros, entre outros) nos campos da cultura, esporte e lazer no ano anterior, excluindo-se na receita a contribuição compulsória. Esse dado deverá ser expresso em percentual (Receitas / Despesas).

Peso ponderado no cálculo do Ivicel/Sesi: Total = 25

## Classificação:

Rec. Financeira	60% ou+	50+/-60%	40+/- 50 %	30+ /- 40 %	20+/-30 %	20% ou-	TOTAL
Pontuação	25	20	15	10	5	zero	

### Fator 6: Perspectivas Futuras

Descritor: capacidade da Unidade em melhorar os fatores descritos nos campos da cultura, esporte e lazer nos próximos cinco anos.

Critério: avaliação subjetiva feita pelo responsável da Unidade que preencheu esse documento, levando-se em conta as informações objetivas que hoje dispõe.

Peso ponderado no cálculo do Ivicel/Sesi: Total = 05.

## Classificação:

Perspectiva	Excelente	Ótima	Muito boa	Boa	Razoável	Ruim	TOTAL
Pontuação	05	04	03	02	01	zero	

## Classificação Geral da Unidade de Esporte, Cultura e Lazer

Fatores	Peso Ponderado	Pontuação obtida pela Unidade
1. Proximidade da comunidade industrial	10	
2. Atendimento ao usuário	25	
A) Pessoas	(10)	
a) População do município	[05]	
b) Categoria do usuário	[05]	
B) Empresas	(15)	
3. Utilização dos Espaços/Instalações Específicos de CEL	20	
4. Manutenção das instalações de CEL	15	
A) Análise subjetiva	(05)	
B) Análise objetiva	(10)	
5. Recuperação financeira	25	
6. Perspectivas futuras	05	
TOTAL	100 Pontos	

## Níveis de Sustentabilidade Múltipla

Totalmente Sustentável a Totalmente Insustentável

Mais de 80 pontos	61 a 80 pontos	41 a 60 pontos	21 a 40 pontos	20 pontos ou menos
-------------------	----------------	----------------	----------------	--------------------

### 2.7 MODELO MULTIDIMENSIONAL DE GESTÃO DAS EXPERIÊNCIAS DE LAZER

Inspirado num modelo organizacional desenvolvido para o movimento “Esporte para Todos” para desenvolver uma proposta de arquitetura programática (COSTA, 1988) ao longo do tempo ela tem sido aperfeiçoada, permitindo evoluir do conceito de “é-vento” em curto prazo para “programa” em médio-longo prazo. Trata-se do **Modelo Paie**.

A denominação “**Paie**” representa as iniciais de quatro termos distintos: **Permanência, Apoio, Impacto e Especial**, considerando-se as variáveis: (1) periodicidade da ação; (2) porte do projeto/abrangência dos interesses culturais do lazer; (3) utilização de recursos humanos especializados e (4) grau de dependência administrativa. Um exemplo concreto de aplicação poderá ser encontrado em Bramante (1997).

Com o correr dos anos fomos percebendo que as quatro dimensões listadas (periodicidade, porte do projeto, perfil dos recursos humanos e grau de dependência administrativa) de uma programação de lazer poderia ser combinada com outras variáveis. A mais recente proposta desse modelo resultou da adição de outras variáveis surgindo o modelo “Dodecágono do Lazer”, aqui publicado pela primeira vez. Trata-se de uma figura geométrica de doze lados, representando onze variáveis a serem consideradas numa proposta programática na gestão das experiências do lazer. Propositamente, foi deixada uma dimensão em branco para futuras expansões. O conjunto de variáveis e respectivas subdivisões para serem colocadas na figura geométrica proposta encontra-se no Quadro 2.

A leitura que se faz dessa hipotética figura geométrica é como se ela fosse de “vidro”, permitindo visualizar as possíveis interfaces de variáveis. A intenção é que esse modelo conceitual possa auxiliar o pro-

fissional de gestão do lazer a expandir a quantidade e a qualidade da oferta das diversas experiências possíveis, atendendo à demanda real, assim como gerar demanda potencial visando a ampliar o repertório de lazer das pessoas.

**Modelo Multidimensional de Gestão das Experiências do Lazer**

	Variáveis	Subgrupos específicos						
I	Segmento Etário	Criança (até 11)	Adolescente (12-18)	Jovem Adulto (19-30)	Adulto (31-59)	Terceira Idade (60+)		
II	Gênero	Masculino	Feminino					
III	Natureza da Atividade	Físico-Esportivo	Artístico	Social	Intelectual	Manual	Turístico	Virtuais
IV	Local	Específico	Não Específico					
V	Organização	Programada	Espontânea	Mesclada				
VI	Liderança	Profissional	Voluntário	Profissional/Voluntário	Voluntário/Profissional			
VII	Base Temporal	Dia de Semana	Fim de Semana	Feriados	Férias			
VIII	Periodicidade	Permanente (semanal)	Apoio (mensal)	Impacto (semestral/ anual)	Especial (esporádico)			
IX	Administração	Intra-setorial (dentro de um mesmo órgão)	Inter-setorial (dois ou + setores do mesmo órgão)	Multi-setorial (área fim + área meio)	Trans-setorial (combinação de duas ou + áreas fim/meio)			
X	Duração	Curta (até um dia)	Média (mais de um dia até uma semana)	Longa (mais de uma semana)				
XI	Equipamento	Oficial	Adaptado	Mesclado				

QUADRO 2 – MODELO MULTIDIMENSIONAL DE GESTÃO DO LAZER

FONTES: autor.

## 2.8 PIRÂMIDE INVERSA DAS PRIORIDADES NA GESTÃO DAS EXPERIÊNCIAS DO LAZER

Para finalizar este capítulo, aqui é desenvolvida uma reflexão sobre as prioridades de uma instituição ao conceber uma política de construção de instalações e de atendimento no campo do lazer. Especialmente frente à crescente redução dos orçamentos nessa área, combinada com as mudanças demográficas e psicográficas que resultam na administração da escassez, torna-se necessário fazer as escolhas acertadas. A Figura 1, traduzida num triângulo, retrata o que temos observado, tanto empiricamente quanto em nossas pesquisas: perdura uma crescente atenção das autoridades para a edificação de novas instalações, muitas vezes fruto de estudos pouco criteriosos, fazendo com que o orçamento dedicado à manutenção das instalações já existentes fique

mais reduzido. Na sequência, a programação/animação, desenvolvida pelo verdadeiro recurso que transforma os demais – capital humano – recebe prioridade menor. Para fechar o triângulo, em seu vértice, pouco ou quase nada sobra para veicular esse conjunto importante que deveria ser mais bem articulado.



O que proponho é uma radicalização na gestão das instalações de lazer por meio da inversão desse triângulo.

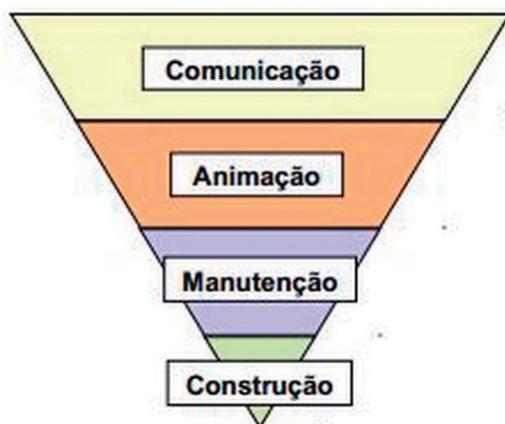


FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS PRIORIDADES NA GESTÃO DAS EXPERIÊNCIAS DE LAZER.  
FONTE: autor.

Em vez de investir em novas edificações, será que não é possível otimizar os espaços existentes e promover parcerias com outras organizações visando a potencializar os recursos físicos existentes, frente a uma demanda mais qualificada? Com isso, teremos mais recursos para promover não somente a manutenção “curativa”, habitualmente feita devido à sua emergência, que é muito mais onerosa, para priorizar, após minucioso diagnóstico de situação das instalações, a manutenção “preventiva”, na maioria das vezes muito mais acessível e eficaz.

Dessa forma, poderemos investir mais em profissionais competentes para dar vida a esses espaços e, para completar, destinar adequadamente recursos para a elaboração de um cuidadoso plano estratégico de comunicação. Esse poderá ser o segredo do bom uso das instalações de lazer no presente-futuro.

Para concluir este capítulo, uma observação considerada de importância: todas as ferramentas aqui apresentadas foram desenvolvidas e aplicadas na prática, mostrando resultados altamente positivos.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO JUNIOR, M. S. *Avaliação diagnóstica, formativa e somativa*. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/avaliacao-diagnostica-formativa-e-somativa/40842/#ixzz4wYRUuCMj>>. Acesso em: 05 out. 2017.

BRAMANTE, Antonio C. Qualidade no gerenciamento do lazer. In: BRUHNS, Heloisa T. (Org.). *Introdução aos estudos do lazer*. Campinas: Unicamp, 1997.

\_\_\_\_\_. Leisure lifestyles in a developing country: reasons for non-participation. In: COLLINS, Michael F.; COOPER, Ian S. (Ed.). *Leisure Management, issues and applications*. Wallingford/RU: CAB International, 1998.

\_\_\_\_\_. Lazer: concepção e significados. *Revista Licere*, v. 1, n. 1, p. 09-17, 1998.

\_\_\_\_\_. Estudo de caso para a formulação de uma política setorial de lazer: avaliação contextual do distrito federal. *Conexões*, v. 1, n. 2, p. 121-145, 1999.

\_\_\_\_\_. A administração do lazer nos clubes social-recreativos: perpetuando os vícios do setor público. *Revista Licere*, v. 2, n. 1, p. 59-73, 1999.

\_\_\_\_\_. Lazer: o público e o privado – superando as grandes dicotomias. *Revista Licere*, v. 5, n. 1, p. 113-115, 2002.

\_\_\_\_\_. Política de lazer. In: GOMES Christianne L. (Org.). *Dicionário crítico do lazer*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

\_\_\_\_\_. *Gestão estratégica de negócios de lazer*. Brasília: Sesi/DN, 2006.

\_\_\_\_\_. Tendências em instalações desportivas e recreativas na vivência do lazer. In: BENTO, José O.; CONSTANTINO, José M. (Coord.). *Desporto e Municípios – Políticas, práticas e programas*. Portugal: Visão e Contextos, Edições e Representações Ltda., 2012.

BRAMANTE, Antonio C.; RIEDE, Antonio S. Realinhamento dos fatores críticos de sucesso na gestão de clubes social-recreativos baseado no conhecimento dos sistemas internos e externos: o caso das AABBs. *Revista Licere*, v. 6, n. 1, p. 29-45, 2003.

BRAMANTE, Antonio C.; RODRÍGUES, Élcie H. O espaço na construção de uma política de lazer – Estudando Sorocaba/SP. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, v. 24, n. 3, p. 23-27, 2003.

BRAMANTE, Antonio C.; MARCOLINO, Luiz Carlos. Espaços de cultura, esporte e lazer: um olhar para os próximos 10 anos. *Caderno Técnico*. v. 1. Brasília: Serviço Social da Indústria, 2009.

CAMARGO, Luiz O. L. *O que é lazer*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1989.

COSTA, Lamartine Pereira da. *Educação física e esporte não formais*. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1988.

DUMAZEDIER, Joffre. *Valores e conteúdos culturais do lazer*. Tradução de Regina Maria Vieira. São Paulo: Sesc, 1980.

KELSEY, Graig; GRAY, Howard. *The feasibility study process for parks and recreation*. Reston, VA/USA: The American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance, 1986.

\_\_\_\_\_. *The citizen survey process in parks and recreation*. Reston, VA/USA: The American Alliance for Health, Physical Education, Recreation and Dance, 1986.

PINA, Luiz W. *Planejamento de equipamentos de lazer*. 1. ed. São Paulo: PerSe, 2014.

REQUIXA, Renato. *O lazer no Brasil*. São Paulo: Brasiliense, 1977.

SCHWARTZ, Gisele Maria. O conteúdo virtual do lazer: contemporizando Dumazedier. *Revista Licere*, v. 6, n. 2, p. 23-31, 2003.

TWARDZIK, Louis F. *Management of park and recreation agencies*. USA: The National Recreation and Park Association, 1999.

TORKILDSEN, George. *Leisure and recreation management*. 4. ed. London: E & FN Spon, 1999.

## PLANEJAR, CONSTRUIR E GERIR AS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS DO SÉCULO XXI

*José Pedro Sarmento de Rebocho Lopes<sup>19</sup>*

*Marcos Antonio Barros Filho<sup>20</sup>*

### INTRODUÇÃO

A evolução da sociedade contemporânea tem atribuído ao desporto uma crescente complexidade e dimensão econômica. Atualmente, o desporto assume múltiplas formas e desenrola-se em quase todos os contextos sociais: da escola ao emprego, da juventude à velhice, da recreação à competição, da participação ao espetáculo, do amadorismo ao profissionalismo, da formação à excelência, do gosto ao fanatismo, da saúde à doença. Em todos esses cenários, o desporto não pode deixar de ser encarado como um fator de desenvolvimento para uma sociedade cada vez mais justa e saudável, o que exige níveis mais elevados, em torno da sua democratização, da qualidade em satisfazer os anseios dos seus diversos consumidores, exigindo das suas organizações constante preocupação no que tange à definição e à implementação de novas políticas.

No Brasil, o aumento do interesse pelo desporto em suas mais diversas manifestações por parte da sociedade tem gerado amplas discussões num ambiente político e/ou acadêmico (MARCHI JÚNIOR, 2016). Uma das justificativas para esse aumento de interesse é, sem dúvida, a grande quantidade de eventos desportivos de dimensão global que o

---

<sup>19</sup> Professor doutor associado com Agregação da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (Fadep). Vogal do Conselho Executivo da Fadep. Diretor da *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva (RIGD)* e coordenador da Aliança Intercontinental de Gestão Desportiva (AIGD). Contato: psarmento@fade.up.pt

<sup>20</sup> Estudante de mestrado em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (Fadep). Bacharel em Educação Física pela Escola Superior de Educação Física da Universidade de Pernambuco (Esef-UPE). Membro do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão – GEquip Esef/UPE.

país sediou nesta década, nomeadamente os Jogos Olímpicos, Paraolímpicos e a Copa do Mundo de Futebol (MEZZADRI et al., 2015).

Nesse sentido, cabe aqui perguntar: quanto vale o fenômeno desporto? Provavelmente muito mais do que somos capazes de imaginar. Estamos, então, diante de uma força econômica e social imensurável. De alguma forma, essa realidade social implicou o aparecimento de novas áreas de estudo e intervenção profissional, sendo a gestão desportiva um dos destaques (PIRES; SARMENTO, 2001). Entende-se a gestão do desporto como qualquer outro modelo de gestão, composto pela aplicação de teorias e ferramentas já sistematizadas em outras áreas do conhecimento, como a administração, o marketing, a economia e as finanças, adaptadas à realidade e à dinâmica passional e imprevisível do desporto. As suas principais funções são: a conceção, a coordenação, a operacionalização e a realização de estratégias a partir de processos de tomada de decisão, elaboração e controle de rotinas e procura constante da máxima eficácia.

Ora, como pode o profissional de desporto, que o aspira gerir, não o valorizar e, acima de tudo, não tentar ganhar na sua estruturação um lugar de liderança ou, pelo menos, de real intervenção? No início, a gestão desportiva era tratada essencialmente de forma empírica, dando preferência ao “fazer” mais do que ao “saber como fazer”. A complexidade atingida exige um esforço na formação e aquisição de competências cada vez mais diversificadas pelos profissionais que almejam intervir na gestão no âmbito das instalações desportivas, dos projetos, dos eventos, das políticas públicas e afins.

Nesse cenário, as instalações desportivas são indiscutivelmente elementos essenciais no desenvolvimento do setor desportivo. Nas últimas décadas dedicou-se uma atenção especial para esse tipo de infraestrutura, facilmente observada pelo aumento na oferta, seja por parte das organizações públicas e/ou privadas, seja na procura da população por locais adequados para a prática desportiva. Contudo é sabido que os parâmetros de construção de instalações desportivos ganharam, com o passar dos anos, uma nova dimensão, tendo agora como principal vetor a qualidade e a multifuncionalidade dos serviços e atributos associados. Essa situação exige investimentos fortíssimos, não apenas nas fases de projeto e construção, mas também nas de manutenção e

conservação, o que vai condicionar definitivamente a sua rentabilidade, exploração e funcionamento.

Se, por um lado, o aparecimento de novos produtos e materiais permite o desenvolvimento de novas formas de prática desportiva, também os avanços na engenharia e na arquitetura possibilitam recriar de forma cada vez mais ousada novas instalações desportivas. As emergentes características e especificidades permitem aos atletas ou praticantes melhores condições de prática e aos espectadores desejos mais efetivos de participarem em grandes momentos, em que o desporto se torna o fulcro de um conjunto muito diversificado de vivências e sensações.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO E TIPOLOGIA

Quando se aborda a problemática da gestão das instalações desportivas, é fundamental encontrar um conceito base, assim assumimos como instalação desportiva toda a estrutura natural ou artificial que foi planeada, construída e delimitada com o fim principal da prática desportiva.

Salienta-se que, diferentemente de outros contextos, no Brasil esse tema ainda se encontra em fase de consolidação, com carência de pesquisa, documentação, legislação e recomendações práticas. Esse cenário foi identificado por Amaral (2014), que propôs a utilização de um procedimento de identificação e classificação de instalações de forma padronizada, a fim de possibilitar a reprodutibilidade e comparação de diferentes realidades em estudos futuros.

Seguindo as diretrizes sugeridas pela autora, que utilizou uma categorização proposta pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na “Pesquisa de Esporte” no ano de 2003, estão apresentadas as oito tipologias, descritas no Quadro 1.

Instalação	Descrição
Ginásio	Coberto e fechado lateralmente com alvenaria, composto por quadra com iluminação interna, arquibancada, vestiários, banheiros etc., que permite a prática de, pelo menos, uma das seguintes modalidades de esporte: futsal, basquetebol, voleibol e handebol.

Instalação	Descrição
Quadra	Pode ser coberta ou não, iluminada ou não, contando ou não com arquibancada, banheiros e vestiários, que permite a prática de, pelo menos, uma das seguintes modalidades de esporte: futsal, basquetebol, voleibol e handebol. No caso de quadra coberta, com arquibancada, esta se caracteriza pelo fato de possuir abertura lateral, o que a diferencia de um ginásio.
Estádio de futebol	Destinado essencialmente à prática do futebol, configurado pela existência concomitante de: área de jogo gramada e com dimensões oficiais; arquibancada que oferece condições de assistência ao público; e instalações adequadas destinadas a serviços e apoio à prática do esporte (banheiros, vestiários, ambulatórios, depósitos, áreas administrativas, restaurantes/lanchonetes, e demais áreas de serviço e apoio).
Campo de futebol	Destinada essencialmente à prática de futebol, configurada pela existência de área de jogo, gramada ou não, com dimensões oficiais ou não, existência ou não de arquibancada e de instalações adequadas destinadas a serviços e apoio à prática do esporte (banheiros, vestiários, ambulatórios, depósitos, áreas administrativas, restaurantes/lanchonetes, e demais áreas de serviço e apoio).
Piscina olímpica	Permite a realização de competições oficiais de natação e a homologação de recordes, composta de oito raias.
Piscina semiolímpica	Permite a realização de competições oficiais de natação e a homologação de recordes, com a ressalva de serem obtidos em piscina curta, composta de seis raias.
Piscina recreativa	Destinada ao lazer e que não possui um padrão de construção que permita a realização de competições oficiais de natação, nado sincronizado, saltos ornamentais ou polo aquático.
Pista de atletismo	Pista oval, formada por duas retas e duas curvas, onde são disputadas corridas de curta e média distância. Considera-se, também, na pesquisa, a instalação esportiva com piso e extensão adequada à prática do atletismo, ainda que não possuindo as características de uma instalação destinada às competições oficiais.

QUADRO 1 – TIPOLOGIAS DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS NO BRASIL

FONTE: IBGE (2006), citado por Amaral (2014).

Distinguem-se dessas as classificadas como complexos, que deverão ser compostos por, pelo menos, duas instalações desportivas destinadas à prática de modalidades, em espaços contínuos ou adjacentes, somados às instalações dedicadas aos serviços auxiliares de apoio à prática, como: ambulatórios, depósitos, áreas administrativas, refeitórios, alojamentos, restaurantes/lanchonetes, auditórios dentre outros.

Ainda em relação à caracterização e à tipologia, observa-se que outros países, principalmente no contexto europeu, como Portugal e Espanha, estão em estágio mais avançado do que o Brasil. Em Portugal, por exemplo, existe um decreto lei do ano de 2009 (Decreto-lei nº 141/2009) que introduziu uma classificação das instalações desportivas do país, descritas no Quadro 2.

Instalação	Características	Tipologias
De Base – Recreativa	Destinadas a atividades desportivas informais.	Pátios, salas, recintos cobertos ou ao ar livre.
De Base – Formativa	Destinadas para educação desportiva de base, para aperfeiçoamento e treino desportivo.	Salas de desporto, pequenos ginásios e polivalentes exteriores.
Especializadas	Criadas e organizadas para atividade monodisciplinares.	Pistas de atletismo, campos de ténis e de squash.
Especiais para o espetáculo desportivo	Preparadas para receber público, meios de comunicação social, possui o nível mais elevado na prestação de serviços.	Estádios, pavilhão multiusos e piscinas.

**QUADRO 2 – CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS EM PORTUGAL**

FONTE: Decreto-lei n.º 141/2009 – Portugal, adaptado de Sarmiento e Carvalho (2014).

Para além dessa classificação mais centrada no tipo de atividade, existe outra utilizada em dois documentos referentes a levantamento e caracterização das instalações, realizados pelo Instituto Nacional do Desporto nas décadas de 80 e 90 que tem por base as modalidades desportivas nelas desenvolvidas:

- Grandes campos.
- Pequenos campos.
- Pavilhões.
- Salas de desporto.
- Pistas de atletismo.
- Piscinas.
- Especiais (para as mais diversas modalidades e atividades de apoio à prática desportiva).

Essa classificação é semelhante à utilizada pela Espanha, que mais recentemente, nos anos de 2005 e 2010, realizou um cadastro das instalações desportivas do país, denominado de “Censo Nacional de Instalaciones Deportivas”. Para além dos conceitos e classificações, foi desenvolvida na internet uma plataforma que pode ser facilmente acessada, com opções de busca avançada, e estão disponíveis imagens,

informações e as modalidades praticadas nas respectivas instalações (GOBIERNO DE ESPAÑA, 2010).

## 3.2 PLANEJAMENTO, CONCEPÇÃO E EXECUÇÃO

### 3.2.1 Planejamento

A planificação de novas instalações depende de opções políticas e do conhecimento do mercado, relativamente à tipologia das práticas desportivas, às tradições da população em causa e aos eventuais projetos de desenvolvimento em curso. Em relação à dimensão das instalações, deve estar de acordo com o número e tipo de utilizadores, a frequência e o tipo de atividades e estratégias previamente definidas.

A determinação do local de implantação pode respeitar diversos interesses, privilegiando em alternância ou complementaridade a proximidade de zonas residenciais, escolares, comerciais, laborais, lazer ou outros espaços de convivência social. Nesse contexto, os estudos de viabilidade financeira são elementos fundamentais no processo de tomada de decisão, assim aconselha-se, sempre que possível, a realização de uma análise do impacto das modalidades escolhidas, o número de funcionários a afetar o projeto, os custos previsíveis de construção e de manutenção e a previsão em médio e longo prazo das receitas e da manutenção da instalação.

Atualmente, o *design* da instalação assume grande importância e deve ser uma inquietação da equipe de projetistas, que deverão ter o máximo cuidado na definição dos espaços desportivos e não desportivos, na escolha criteriosa dos materiais, na planificação dos acessos e nos trajetos interiores dos diversos tipos de utilizadores, funcionários e espectadores. O nível de exigência social sobre as novas instalações exige de toda a equipe responsável um elevado desempenho em todos os componentes do projeto.

### 3.2.2 Concepção

A concepção passa por vários momentos, sendo a elaboração do caderno de encargos com uma definição muito precisa de todas as dimensões, características técnicas, acabamentos e equipamentos, o elemento essencial. A elaboração de um plano de utilização, em que esteja expresso com o maior rigor possível o programa de utilização previsto, é outro dos momentos decisivos nessa fase.

Na função pública, qualquer aquisição está sujeita ao cumprimento de um conjunto de formalidades que defendem a possibilidade de todos os fornecedores de produtos e/ou serviços estarem em igualdade ao oporem-se às licitações públicas por meio do estipulado pela lei de cada país. Os elementos base de um processo de licitação são o projeto da obra, o caderno de encargos, orçamentos e o programa em que é apresentado o regulamento específico.

### 3.2.3 Execução

A fase de execução de uma obra exige do construtor (responsável) uma prévia calendarização de todas as fases, especialmente dos prazos de construção, conclusão e entrega provisória e definitiva da obra. Para além disso, exige-se um acompanhamento e fiscalização especializado de todas as ações, para impedir erros ou situações de inadequação aos objetivos previamente determinados.

Nesse contexto, outro aspecto que não pode ser menosprezado são os canais de comunicação, que devem funcionar de forma clara e fácil entre o proprietário da obra, o empreiteiro e os fornecedores.

## 3.3 OS PROCESSOS DA GESTÃO NO ÂMBITO DAS INSTALAÇÕES DESPORTIVAS

A gestão de uma instalação desportiva é uma atividade exigente e complexa, dependente de um número muito elevado de variáveis referentes à tipologia dos utilizadores, práticas, custos e receitas. Atualmente, manter rentável uma instalação desportiva é cada vez mais difícil

devido aos encargos que lhe são inerentes. Desse modo, é preciso procurar o maior equilíbrio possível entre as atividades rentáveis e as não rentáveis, por meio de um rigoroso controle dos custos, busca por parceiros, diversificação e segmentação da oferta, promoção de atividades inovadoras e um sistemático incremento da imagem social da instalação.

A diversificação abordada anteriormente é relativa a atividades que passam pela formação, rendimento, recreação, terapia e recuperação, atingindo o mais amplo espectro de públicos. Em alguns casos, a procura pela rentabilidade exige abrir as portas à realização de espetáculos não desportivos, como shows musicais, conferências, congressos, dentre outros.

As principais atividades de um gestor de instalações desportivas correspondem a: planejar, construir, gerir e manter. Em seguida, são apresentadas, de forma resumida, as tarefas e competências técnicas atribuídas a cada uma dessas atividades:

### **Planejar**

- Detectar oportunidades.
- Executar estudos de pré-viabilidade.
- Estudar os produtos e serviços a oferecer.
- Conhecer o mercado.
- Promover estudos técnicos.
- Identificar os recursos necessários.

### **Construir**

- Definir os cadernos de encargos.
- Estabelecer equipes de acompanhamento e desenvolvimento técnico.
- Fiscalizar a obra.

### **Gerir**

- Espaços.
- Atividades.

- Recursos humanos.
- Recursos financeiros.
- Manutenção.
- Enquadramento político.

### **Manter**

- Criação de planos de manutenção.
- Conhecimento e respeito pelos manuais de utilização.
- Controle de eventuais acidentes e desgaste de materiais e equipamentos.

O modelo considerado ideal insere o gestor desportivo nessas quatro atividades, no entanto, o que acontece na realidade é geralmente bem diferente. Em inúmeras situações o gestor de uma instalação desportiva é introduzido apenas na terceira etapa, a gestão, sendo o planeamento e a construção anteriores à sua intervenção. A entrada tardia do gestor nesse processo tem sido frequentemente associada a consequências danosas para a vida, durabilidade e utilização da instalação. Alguns exemplos podem prontamente identificar situações em que houve falhas a nível funcional, como: inexistência de sala de *stocks* para material, falta de isolamento acústico, dimensões erradas do espaço de prática, ou até mesmo por questões legais que fazem parte das exigências mínimas para a prática das modalidades, como um teto demasiado baixo para a realização de competições oficiais.

Em muitos casos, esse tipo de procedimento tem como consequência uma oferta de instalações desportivas de forma desequilibrada e desadaptada com a procura, com o tipo de atividades pretendidas, de fraca qualidade, com pequena capacidade multidisciplinar e quase nula interatividade. Daqui para frente há a necessidade de pensar as instalações desportivas de forma integrada e em rede, incluir gestores ou profissionais do desporto nas equipas de projetistas e criar um meio de comunicação entre eles, além de reconhecer o papel fundamental do caderno de encargos na definição do que será cada instalação.

### 3.4 PRINCIPAIS ÁREAS DE INTERVENÇÃO

As diferentes manifestações do desporto, dentre elas: espetáculo, formação e recreação, requerem, para o seu desenvolvimento e prática, diferentes preocupações em relação às instalações. Sendo assim, o gestor deverá gerir os recursos e atividades, sempre no sentido de maximizar as potencialidades dos espaços e dos materiais, controlando os custos para além de proporcionar um serviço de qualidade aos seus consumidores e parceiros. Para isso, são apresentados em seguida, exemplos de situações que podem surgir durante o exercer dessa função.

### 3.5 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A correta e exata definição das funções e responsabilidades dos cargos é o primeiro passo para o sucesso da execução de qualquer estratégia. É necessário, em todas as organizações, que os seus elementos saibam o que devem fazer, até onde podem intervir e assegurar que todos desempenham bem os seus papéis, certificando-se de que a interação dos diversos níveis hierárquicos seja assumido como um elemento fundamental da gestão.

Face à diversidade dos intervenientes na gestão de instalações, o relacionamento entre as pessoas é uma das principais tarefas e competências do gestor de instalações. Nesse âmbito, ganha importância decisiva o tipo, a quantidade e a qualidade dos meios disponíveis para atendimento geral e específico dos diferentes agentes.

#### 3.5.1 Relacionamento com outros técnicos

A relação entre engenheiros, arquitetos e profissionais do desporto é uma realidade fundamental. Devemos terminar com o divórcio histórico que dificultou a comunicação entre esses agentes. Assim, será cada vez mais fácil construir e idealizar instalações e produtos capazes de satisfazer e evoluir a “*performance*” de todos os tipos de atletas (elite, manutenção e recreação), criando o sucesso econômico das empresas

na produção de instalações e serviços desportivos de forma não só rentável, mas, sobretudo, sustentável.

É importante lembrar que passa pelos profissionais do desporto, que trabalham nas diversas instituições, o reforço da importância do seu papel de gestor e da necessidade da sua intervenção, desde o início do processo até a fase de gestão e manutenção, mas que também tem de existir por parte de todos os restantes técnicos envolvidos boa vontade e desejo de cooperação e respeito pela importância dos conhecimentos e interação de todos.

### 3.5.2 Relacionamento com dirigentes e outros agentes

A interação com a classe dirigente dos diversos níveis e das diversas organizações é uma das tarefas mais repetidas do dia a dia de um gestor de instalações. São as designadas reuniões que se estabelecem para analisar e tomar decisões sobre todas as atividades ligadas com o funcionamento das instalações.

Esse processo relacional comporta todas as dimensões, desde a comercial até laboral, exigindo competências de relacionamento e negociação ao mais elevado nível. Infelizmente, não existe uma formação devidamente formatada para essa atividade, sendo, basicamente, as experiências anteriores ou capacidades inatas que acabam por garantir o desempenho e o sucesso dos gestores.

### 3.5.3 Treinadores

O diálogo com os treinadores geralmente acontece já na fase da gestão das atividades e na elaboração das rotinas, e está geralmente associado com divisão dos espaços por modalidade em dias de treino ou jogos. Cabe ao gestor das instalações proporcionar as condições de trabalho ao treinador, dentro das possibilidades da organização, em que, muitas vezes, é preciso achar um denominador comum para evitar graves rupturas. É também preciso deixar claro o papel que cada um exerce dentro da organização, sem sobrepor a posição um do outro.

## 3.6 GESTÃO DOS ESPAÇOS E PLANEAMENTO DAS ATIVIDADES

A depender do tamanho e ocupação da estrutura, será exigida uma série de decisões relativa aos horários e disponibilidade dos espaços. Nesse sentido, a comunicação entre todos os agentes é um fator preponderante para um bom desempenho, uma vez que as mensagens precisam ser transmitidas e bem compreendidas. Como ferramenta sugerimos a elaboração de planilhas com todas as informações necessárias acerca da utilização (tipo de atividade, duração, responsável, dentre outras), que deve ser constantemente atualizada e concertada com todas as variáveis.

### 3.6.1 Avaliação da qualidade de serviços

A avaliação da qualidade das instalações desportivas refere-se não apenas, mas também, à percepção dos consumidores do desporto (praticantes e espectadores) em relação aos produtos e serviços prestados pela organização.

Quanto aos espectadores, os principais fatores associados são:

- O relacionamento com funcionários;
- Os acessos e a sinalização da instalação;
- Conforto dos lugares na bancada;
- Segurança dentro e no entorno da instalação;
- Aspecto visual atrativo;
- Zonas de restauração;
- Atmosfera do evento;
- Limpeza.

A capacidade de oferecer eventos e serviços de alta qualidade é apontada por diversos estudos como uma questão crítica para as organizações desportivas, pois a percepção dos espectadores em relação à qualidade dos serviços tem sido associada com a satisfação e com as intenções comportamentais de assistir e recomendar a participação em

mais eventos (KO et al., 2011; THEODORAKIS et al., 2013). O modelo teórico descrito e evidenciado em vários estudos encontra-se demonstrado na Figura 1.

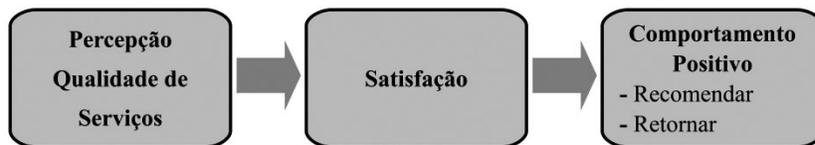


FIGURA 1 – MODELO TEÓRICO DA QUALIDADE DE SERVIÇOS

FONTE: os autores.

### 3.6.2 Gestão do material desportivo

A gestão do material desportivo corresponde a um conjunto de operações que se inicia com a seleção das características dos materiais a adquirir, passando pela aquisição, utilização, armazenamento e manutenção.

#### 3.6.2.1 Seleção e aquisição do material

A seleção do material é uma fase de grande complexidade, na qual se deve tentar detectar as necessidades de determinada instalação ou atividade, e encontrar, entre o material ou produto disponível no mercado, aquele que garante um mais eficiente custo-benefício.

Já a aquisição é uma fase em que se opta por uma determinada proposta em função das suas condicionantes técnicas, econômicas, de garantia, de facilidade de manutenção e dos prazos de entrega, sendo o relacionamento e a negociação com os fornecedores um aspecto muito importante nesse contexto.

### 3.6.2.2 Utilização, inventário e gestão de *stocks*

Na utilização do material desportivo, o principal objetivo é a rentabilização do investimento por meio de um adequado e equilibrado uso dos materiais, sempre de acordo com as condições impostas pelos fabricantes.

Em todas as atividades, o funcionamento dos sistemas e equipamentos está dependente da existência em reserva devidamente armazenada e de um conjunto, por vezes, muito vasto de elementos simples e complexos que, de forma mais ou menos rápida, podem substituir, em caso de avaria temporária ou definitiva, a peça ou o sistema original. É evidente que ter peças em armazém tem custos, contudo em alguns casos a substituição rápida do material pode significar um alto nível de eficácia, impedindo a anulação ou pausa de uma atividade.

Uma boa gestão dos materiais exige, numa primeira fase, a definição precisa do material necessário e o *timing* de compra e, numa segunda fase, a gestão eficiente da sua permanência em armazém, de forma identificada e organizada.

O inventário é um instrumento fundamental de qualquer instalação porque permite a contagem física de todos os artigos existentes, bem como a sua especificação e codificação, que garantem a organização espacial do armazém e uma localização pré-definida para cada tipo de artigo, devendo-se para tal seguir os seguintes indicadores:

- Especificações do artigo;
- Referenciação do artigo;
- Codificação do artigo;
- Data de aquisição;
- Empresa fornecedora;
- Características técnicas de funcionamento;
- Cuidados de limpeza;
- Normas de manutenção;
- Avarias (data, tipo e causa);
- Reparações (data, tipo, entidade responsável e data de entrega).

Hoje, dado o recurso cada vez mais frequente a *softwares* de gestão de *stocks*, todo esse processo tornou-se muito mais claro e rápido. Contudo, devido à pequena dimensão da maioria das estruturas desportivas e perante a falta de cultura relativa a esses princípios de funcionamento, exige-se dos gestores soluções mais tradicionais, como folhas feitas de forma manual, que não comprometam a eficácia das operações.

### 3.6.2.3 Armazenamento de material desportivo

O armazenamento de material desportivo é um dos principais fatores na sua manutenção e gestão. Quanto melhor armazenado estiver o material, melhor se poderá controlar, utilizar e manter durante mais tempo e em bom estado de conservação, aumentando o seu ciclo de vida útil.

Atualmente, com a diversidade de instalações e utilizadores, a exigência do armazenamento está associada à tipologia da instalação e ao tipo de atividade que é desenvolvida. De forma geral, as características mais importantes para o local de armazenamento são:

- Dimensão adequada ao material;
- Pé direito nunca inferior a 2,50 m;
- Portão e acessibilidades adequados aos tipos de materiais, evitando percursos longos;
- Localização no mesmo piso do local de prática;
- Ventilação adequada (evitando umidades e alterações rápidas e profundas de temperatura);
- Iluminação suficiente;
- Segurança.

### 3.6.3 Programas regulares de manutenção

A manutenção, em geral, corresponde a um conjunto de ações que evitam a deterioração dos materiais e intervêm quando o estado de conservação dos mesmos põe em risco os seus utilizadores.

O desenvolvimento tecnológico dos materiais e equipamentos utilizados no desporto exige planos de manutenção muito rigorosos, definidos em conjunto com o fornecedor, de forma a especificar todas as ações de avaliação e intervenção, e a sua distribuição no tempo, de tal modo que o material não perca antecipadamente a sua eficácia funcional.

## 3.7 O PERFIL DO GESTOR DE INSTALAÇÕES DESPORTIVAS NO BRASIL

Diversas competências, funções e tarefas do gestor de instalações desportivas foram destacadas durante este capítulo, mas será que existe um perfil já identificado relativo às características daqueles que ocupam esse cargo?

A resposta é não, apesar da temática do perfil do gestor desportivo ter sido bastante explorada nos últimos anos, o gestor de instalações foi o foco de pouquíssimos trabalhos no Brasil. Contudo, uma investigação realizada no estado de São Paulo pode elucidar os caminhos a serem percorridos e ser o ponto de partida para estudos futuros (AMARAL; BASTOS, 2016).

O perfil dos gestores de instalações identificado neste capítulo foi em sua maioria do sexo masculino, com idade entre os 50 e 59 anos, com formação em nível superior e/ou especialização. Quanto à área, identificou-se uma grande diversidade. Quando se tratam de profissionais oriundos do ensino superior, a maioria tem formação na área de Educação Física e Esportes; já na especialização, a proeminência acaba sendo da Administração e do Marketing Esportivo. Em relação ao tempo que exerce essa função, é possível verificar que a maioria está há pouco tempo no cargo (entre um e dois anos) e chegou nessa função por meio de indicação. Esses resultados devem ser interpretados com precaução, pois se trata de um único estudo, que deve ser analisado como uma indicação de um cenário mais amplo.

Quando comparado com os gestores de outros segmentos ou organizações do desporto, como clubes, federações, confederações, academias e setores públicos de governança, esse perfil identificado, salvo algumas exceções, acaba não se diferenciando daquilo que é apontado pela literatura brasileira em estudos realizados já nesta década (BARROS FILHO et al., 2013; MIRANDA et al., 2017). Não obstante, resultados semelhantes também foram encontrados em Portugal, no ano de 2006, num estudo desenvolvido com os membros da Associação Portuguesa de Gestão do Desporto (SARMENTO et al., 2006), evidencia-se um atraso de 10 anos do Brasil quando comparado a Portugal relativamente às formações acadêmica e profissional dos gestores. Mas isso não pode ser encarado como falta de empenho ou organização, mas como parte do processo de uma área que ainda se encontra em fase de consolidação.

Observando a relevância dos gestores responsáveis pelas instalações, tendo em vista as várias designações e funções que são exercidas por eles, é necessário caracterizar esse cargo de forma aprofundada, além de apontar particularidades que são importantes para assumir essa função, em diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações em projetos futuros.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi apresentado um panorama bastante simples do que é necessário para gerir as instalações desportivas no século XXI, no entanto é importante salientar a grande velocidade com que o mundo se transforma. A cada dia surgem novas tecnologias, vivemos numa era digital em franco desenvolvimento, portanto é imprevisível como esse segmento estará daqui a alguns anos.

Até aqui, podemos afirmar que o ponto crucial para garantir a qualificação na gestão das instalações desportivas é a existência de uma rede de profissionais qualificados, com competências técnicas diversificadas a dirigir os processos de planeamento, concepção e execução. Nesse sentido, uma política de implantação de instalações a fim de tentar resolver os anseios da população seja numa perspectiva global, local ou até mesmo individual, deverá ser o trabalho em conjunto de políticos, gestores, engenheiros, arquitetos e profissionais de desporto.

Olhar para trás e tentar reproduzir a realidade voluntarista do gestor do passado, que marcava o campo, estendia a bandeira do clube numa mesa à porta para recolher as ofertas dos sócios ou simpatizantes, é apenas o glorioso “passado”. Atualmente, a oferta do fenômeno desporto é democratizada e globalizada, de tal forma que todo o quadro de oferta desportiva (da prática ou da assistência) se alterou em definitivo.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, C. M. D. S. *Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função*. 138f. 2014. Dissertação (Mestrado) – Escola de Educação Física e Esporte, USP, São Paulo, 2014.

AMARAL, C. M. D. S.; BASTOS, F. C. Perfil do gestor de instalações esportivas do município de São Paulo. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte*, v. 1, n. 1, p. 50-63, 2016.

BARROS FILHO, M. A. et al. Perfil do gestor esportivo brasileiro: uma revisão de literatura. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 3, p. 44-52, 2013.

GOBIERNO DE ESPAÑA. Ministerio de Educación Cultura y Deporte. National Census of Sports Facilities, 2010. Disponível em: <<http://www.csd.gob.es/csd/instalaciones/politicas-publicas-de-ordenacion/1CenInstDep/>>. Acesso em: 15 ago. 2017.

KO, Y. J. et al. Assessment of event quality in major spectator sports. *Managing Service Quality*, v. 21, n. 3, p. 304-322, 2011.

MARCHI JÚNIOR, W. O esporte “em cena”: perspectivas históricas e interpretações conceituais para a construção de um Modelo Analítico. *The Journal of the Latin American Socio-cultural Studies of Sport (Alesde)*, v. 5, n. 1, p. 46-67, 2016.

MEZZADRI, F. M. et al. Sport Policies in Brazil. *International Journal of Sport Policy and Politics*, v. 7, n. 4, p. 655-666, 2015.

MIRANDA, Y. H. B. et al. Perfil do gestor de clubes esportivos na cidade do Recife - Pernambuco - Brasil. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, v. 7, n. 2, p. 172 -182, 2017.

PIRES, G.; SARMENTO, J. P. Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001.

SARMENTO, J. P.; CARVALHO, M. Gestão das instalações desportivas. In: ARRAYA, M.; SILVA, M. N. G. (Org.). *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações, Ltda., 2014.

SARMENTO, J. P.; PINTO, A.; OLIVEIRA, A. E. O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, v. 20, n. sup. n. 5, p. 153-155, 2006.

THEODORAKIS, N. et al. Predicting spectators’ behavioural intentions in professional football: The role of satisfaction and service quality. *Sport Management Review*, v. 16, n. 1, p. 85-96, 2013.

## **BASES DA GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DE LAZER – DO PLANEJAMENTO À IMPLANTAÇÃO**

*Paulo Henrique Azevêdo<sup>21</sup>*

### **INTRODUÇÃO**

As organizações contratam pessoas para solucionarem os seus desafios visando à consecução de seu principal objetivo, a perenização, que só é possível com a obtenção de resultados positivos ao longo do tempo. Se admitirem indivíduos despreparados, aumentam-se de maneira significativa os riscos que podem comprometer os resultados e a sua longevidade. Por outro lado, ao empregarem pessoas capacitadas, ampliam-se os horizontes profissionais e as possibilidades de obtenção de efetividade, por meio de resultados globais positivos, influência no mercado de atuação e construção de um ciclo de vida empresarial longo.

Este capítulo parte da compreensão do conceito de instalação esportiva para abordar a sua gestão,<sup>22</sup> desde as pessoas que participam desse processo, passando pelos bens e serviços que possibilitam a realização do espetáculo esportivo.

Gestores profissionais são capazes de coordenar esforços para que esses ambientes sejam bem mantidos, apresentem-se modernos tecnologicamente e fundamentalmente, satisfaçam e, mais, superem as necessidades e desejos do público consumidor.

Com um ciclo esportivo intenso, que foi iniciado com os Jogos Panamericanos Rio 2007, passando pelos Jogos Mundiais Militares Rio 2011, a Copa das Confederações Fifa 2013, a Copa do Mundo Fifa 2014,

---

<sup>21</sup> Professor associado da Universidade de Brasília. Doutor em Ciências da Saúde e mestre em Administração. Criador e coordenador do Laboratório de Pesquisa sobre Gestão do Esporte (Gesporte). Membro de Notório Saber Esportivo do Conselho de Educação Física, Desporto e Lazer do Distrito Federal (Conef-DF) (2012-2018). Presidente de Honra do Instituto de Desenvolvimento do Esporte (iGesporte).

<sup>22</sup> Gestão e administração são considerados conceitos equivalentes neste texto.

e os Jogos Olímpicos Rio 2016, houve um investimento substancial em todo o Brasil na construção e aperfeiçoamento de instalações esportivas. Na área do lazer, nas últimas décadas, espaços destinados à população, tais como parques, clubes, áreas de convivência e outros foram criados e modernizados. Essas ações não foram acompanhadas de iniciativas empresariais e, fundamentalmente, de políticas públicas que permitissem às pessoas desfrutarem desses espaços e obterem os benefícios que o esporte e lazer promovem. Segundo Azevêdo (2017), a universalização do lazer e do esporte como política pública esbarra em entraves cruciais no planejamento, realização, avaliação e continuidade desse processo, principalmente de respaldo político e, decisivamente, de ações competentes e qualificadas na gestão do projeto.

#### **4.1 ESPETÁCULO ESPORTIVO E DEMAIS EVENTOS REALIZADOS EM INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DE LAZER**

Um termo muito utilizado nos últimos anos é “esporte espetáculo e de lazer”, ou “espetáculo esportivo e de lazer”. Espetáculo esportivo e de lazer não é somente o evento que acontece para a promoção de competição de alto rendimento ou entretenimento ligado a grandes empresas dessa área. Pode ser, também, aquele caracterizado pela competente organização, pela qualidade de produção e por uma realização profissionalmente eficaz. Assim, um jogo de futebol de campo, para comemorar o aniversário de uma pessoa, que seja planejado, organizado e realizado dentro de elevado padrão profissional, poderá ser um espetáculo esportivo e de lazer.

A expressiva maioria dos eventos não se enquadra no conceito de espetáculo esportivo e de lazer, pois visa a atender a uma demanda fruto da necessidade de atividade física e lazer por significativa parcela da sociedade, cada vez mais consciente da importância dessas experiências visando a uma vida saudável.

Para Azevêdo (2009, p. 931), a atividade econômica gerada pelo esporte é realmente muito significativa, mesmo em tempos de crise mundial, e não está restrita aos grandes eventos e poderosas empresas de produção de equipamentos esportivos especializados. Abrange, também, e principalmente, eventos simples e pequenas empresas, que utilizam o

sucesso do esporte para também gerarem emprego e renda na sociedade em que atuam. Conclui o autor que esses são os verdadeiros espaços em que o cidadão comum enxerga o esporte em sua comunidade.

Para a realização de espetáculo esportivo e de lazer e para as demais atividades físicas e de lazer existe um elemento congruente, fundamental para que tudo possa ocorrer, a instalação esportiva e de lazer. Pode ser uma estrutura destinada exclusivamente ao esporte ou ao lazer, como pode ser aquela que atenda ao esporte e ao lazer.

#### 4.1.1 Conceituando instalações esportivas e de lazer

Existem inúmeras formulações sobre o que sejam instalações esportivas e para facilitar a compreensão foram selecionados dois conceitos, a seguir apresentados, para uma reflexão que possibilite uma conclusão por parte do leitor.

##### 4.1.1.1 Instalações esportivas e de lazer

- a) São estruturas naturais ou artificiais previamente preparadas para garantirem a sua utilização em termos desportivos e de lazer. A evolução tecnológica e a crescente dimensão social do desporto exigem uma cada vez maior qualidade dos locais de prática desportiva e de lazer.<sup>23</sup>
- b) Instalações ou espaços esportivos e de lazer são aqueles que oferecem acesso à população para a prática esportiva e de lazer, seja de gestão pública ou privada, mas de utilização pública. São espaços naturais e artificiais, porém com edificações e equipamentos mínimos adequados à prática do esporte e do lazer que se proponha a oferecer (OLIVEIRA; TAFFAREL; BELEM, 2014).

Na literatura são encontradas diversas denominações para o termo “instalação”, dentre as quais podem ser citadas espaço, infraestrutura, equipamento e estrutura. Nesses locais em que são realizados eventos esportivos e de lazer encontramos duas categorias:

---

<sup>23</sup> Disponível em: <[http://www.congressododesporto.gov.pt/ficheiros/Porto10Dez\\_PedroSarmiento.pdf](http://www.congressododesporto.gov.pt/ficheiros/Porto10Dez_PedroSarmiento.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2018.

- **Espaços específicos**, que são aqueles especialmente construídos para o esporte e para o lazer.
- **Espaços inespecíficos**, que são os que originalmente não foram previstos para a realização de atividades esportivas e de lazer, mas onde acontecem esses tipos de atividades.

#### 4.1.2 Os espaços específicos para o esporte e para o lazer

Os locais concebidos especialmente para o desenvolvimento de atividades ligadas ao esporte e ao lazer são denominados espaços específicos para essas práticas e devem ser geridos por profissionais preparados para lidarem com os desafios inerentes a essa atividade, que é peculiar. As figuras 1 e 2 são exemplos de estruturas idealizadas e construídas para o esporte e o lazer.



FIGURA 1 – O ESTÁDIO NACIONAL DE BRASÍLIA MANÉ GARRINCHA É A TÍPICA INSTALAÇÃO ESPECÍFICA, PROJETADA PARA EVENTOS ESPORTIVOS E DE LAZER. AS FOTOS MOSTRAM UMA PARTIDA DA COPA DO MUNDO FIFA 2014 E ATIVIDADES DO 27.º ENCONTRO NACIONAL DE RECREAÇÃO E LAZER – 27.º ENAREL, EM 2015

FONTE: arquivo pessoal do autor.



FIGURA 2 – VISTAS EXTERNA E INTERNAS DO PARQUE AQUÁTICO DE LONDRES, EM 2017, QUE É COMPOSTO POR INSTALAÇÕES ESPECIFICAMENTE DESTINADAS AO ESPORTE E AO LAZER (FOTOS TIRADAS EM 2017)

FONTE: arquivo pessoal do autor.

Espaços inespecíficos para o esporte e para o lazer são aqueles que não foram estipulados especificamente para determinada finalidade, ou seja, são locais onde são realizadas atividades esportivas e de lazer, mas que não foram genuinamente idealizados para essa destinação. Geralmente, não são administradas de maneira permanente por um gestor esportivo e de lazer. São ambientes naturais ou construídos e que podem ser utilizados para atividades aéreas, aquáticas e outras práticas realizadas em parques, florestas, rios, montanhas, mar, ruas, dentre outros. As figuras 3 e 4 representam alguns desses espaços não específicos para a realização de atividades físicas e de lazer.



FIGURA 3 – APRESENTAÇÃO DA ORQUESTRA SINFÔNICA DE BRASÍLIA, NO PARQUE OLHOS D'ÁGUA, EVENTO TÍPICO DE LAZER REALIZADO EM INSTALAÇÃO INESPECÍFICA PARA ESSA ATIVIDADE

FONTE: arquivo pessoal do autor.



FIGURA 4 – NO LAGO PARANOÁ, EM BRASÍLIA, SÃO REALIZADAS DIVERSAS ATIVIDADES ESPORTIVAS E DE LAZER, CARACTERIZANDO UM ESPAÇO INESPECÍFICO, POR NÃO SER PRÓPRIO PARA TAIS EVENTOS

FONTE: arquivo pessoal do autor.

## 4.2 GESTÃO, GESTÃO DO ESPORTE E GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS

A gestão do lazer e a gestão do esporte são áreas do conhecimento que têm gerado profundas modificações nesses ambientes, exercendo forte influência nas práticas atuais (AZEVEDO, 2017). Assim, é necessária a compreensão do que seja gestão, gestão do esporte e o seu exercício no ambiente do esporte e do lazer.

### 4.2.1 Gestão

Processo em que se assume a responsabilidade do planejamento e regulação dos recursos de uma organização – pessoas, bens, serviços, eventos ou instalações – a fim de realizar objetivos (LOPES, 2017).

De maneira elementar pode-se dizer que administrar é fazer funcionar, podendo ser adjetivado se, nesse processo, acontece boa ou má administração. Acontece que interessa aos profissionais uma atuação muito mais abrangente do que somente manter uma atividade em funcionamento. Impõe-se uma direção de negócios, bens e serviços com um nível de qualidade superior, que reduza riscos e amplie as oportunidades de resultados positivos ao longo do tempo.



FIGURA 5 – O AMBIENTE GERAL E O AMBIENTE ORGANIZACIONAL  
FONTE: adaptado de Certo (2003).

A boa gestão exige a abrangência de conhecimentos ou compreensão da organização como um todo e do ambiente. O ambiente geral é constituído pelas pessoas, outras instituições, eventos e situações que possuem relação com determinada organização, caracterizado por tudo o que está externo a esta organização (CERTO, 2003). A organização pode ser, por exemplo, uma empresa, as pessoas que ali trabalham, suas instalações, seus equipamentos e outros. O ambiente geral engloba tudo o que está fora da organização, abrangendo os seus consumidores, fornecedores, governos e tudo o mais ali circunscrito. A organização, que é o ambiente interno e o ambiente geral, são elementos fundamentais a serem considerados em uma gestão profissional.

Administração ou gestão é o processo de assumir e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos, sendo “objetivos”, “decisões” e “recursos” as palavras-chaves desse conceito. Objetivos são os resultados que se pretende alcançar; as decisões são as escolhas a serem adotadas; e os recursos são pessoas, bens, serviços e capital financeiro.

Assim, a gestão compreende a concepção e a execução de um processo para atingir fins específicos, sendo, portanto, um conceito teleológico, por almejar permanentemente o cumprimento de metas.

A gestão é um relevante instrumento para o desenvolvimento do esporte, mas não basta conhecer bem “gestão” para atuar com segurança no ambiente esportivo e do lazer. É necessário conhecer “esporte e lazer”, em toda a sua amplitude e complexidade, pois as decisões serão adotadas nesse espaço totalmente peculiar, como tantos outros que existem no mundo do trabalho. Por isso, esse gestor deve estar qualificado para atuar nos ambientes esportivo e do lazer.

## 4.2.2 Gestão do esporte

A gestão do esporte trata essencialmente de decisões, rotinas, processos e práticas eficazes e visa a solucionar os desafios com a aplicação de teorias e ferramentas de gestão já sistematizadas em outras áreas do conhecimento, agora adaptadas à realidade do mundo multidisciplinar e dinâmico do esporte (LOPES, 2017).

Dentro do ambiente esportivo e de lazer existem diversas modalidades de gestão, podendo ser destacadas:

- Gestão de instituições públicas, que tratam do esporte e do lazer, podendo ser citados o Ministério do Esporte, as secretarias estaduais de esporte e lazer e as secretarias municipais de esporte e lazer.
- Gestão de empresas esportivas e de lazer, com destaque para academias de atividades físicas, empresas de recreação e lazer, clubes esportivos e associações esportivas e de lazer.
- Gestão de instalações esportivas, como estádios, ginásios, quadras, pistas e campos esportivos, parques, estruturas destinadas à recreação e ao lazer.
- Gestão de eventos esportivos e de lazer, tais como corridas de rua, feiras de esporte e lazer, congressos, campeonatos e jogos, além de inúmeros outros.

### 4.2.3 Gestão de instalações esportivas e de lazer

A gestão de instalações esportivas é uma modalidade de gestão do esporte e pode ser empreendida em uma organização não exclusivamente esportiva, como um clube social, em que apenas parte dos espaços possui relação com o esporte; ou ser exercida em uma (b) organização esportiva, tal como um clube esportivo, cujas dependências estão prioritariamente destinadas ao esporte.

Gestão de instalações esportivas e de lazer é um conjunto de atividades desenvolvidas por profissional especializado, de maneira a empregar as melhores técnicas para a utilização dessas estruturas visando ao atendimento de demandas sociais e empresariais.

A gestão de instalações esportivas e de lazer compreende ações tais como:

- Elaboração de um plano geral de gestão das instalações, que contemple:
  - o Ações para o desenvolvimento sustentável do empreendimento.
  - o Captação de recursos.
  - o Utilização de todos os espaços.

- o Manutenção das estruturas.
- o Redução de custos.
- o Implantação e preservação de estratégias de melhoramento das instalações e dos serviços oferecidos aos clientes, sempre observando o avanço tecnológico.
- o Atuação permanente para detecção de novas oportunidades mercadológicas e que podem ser implantadas nas instalações.
- o Controle financeiro.
- o Estratégias mercadológicas.
- o Criação de parcerias estratégicas para o desenvolvimento do negócio, incluindo locação e cessão de espaços, organização de eventos, realização de projetos sociais, entre outras práticas.
- Elaboração de um plano geral de gestão de pessoas que trabalham nas instalações, que observe:
  - o Detalhamento de todas as atividades a serem desenvolvidas.
  - o Levantamento do perfil dos profissionais para a realização das atividades funcionais da empresa.
  - o Definição da quantidade de pessoas necessárias para a realização com qualidade das atividades.
  - o Realização de processo para contratação de equipe multidisciplinar de qualidade.
  - o Manutenção de um programa permanente de qualificação de todos os profissionais.
  - o Acompanhamento permanente da percepção dos usuários sobre os equipamentos e serviços oferecidos e adoção de medidas para a superação das expectativas dos clientes.

A base de todo o processo é conhecer, pensar e agir, tendo como pressupostos as necessidades dos clientes e as tendências, numa sociedade em constante e veloz transformação.

#### 4.2.4 Gestão sustentável de instalações esportivas e de lazer

Conhecimento, competência e grande capacidade de realização não são suficientes para garantirem uma gestão comprometida com valores sociais, econômicos, esportivos e ambientais que respeitem as pessoas e o planeta em que vivemos.

Desenvolvimento sustentável é processo de crescimento e evolução que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das futuras gerações de suprir suas próprias necessidades. Refere-se à integração de objetivos de alta qualidade de vida, saúde e prosperidade com justiça social e manutenção da capacidade da Terra de suportar a vida em toda a sua diversidade. Esses objetivos sociais, econômicos e ambientais são interdependentes e reforçam-se mutuamente. Desenvolvimento sustentável pode ser tratado como uma forma de expressar as expectativas mais amplas da sociedade como um todo (ABNT, 2010, p. 24). O desenvolvimento sustentável de uma empresa contribui para o desenvolvimento sustentável da terra.

Uma gestão qualificada pressupõe respeito ao meio ambiente, utilização regrada de recursos financeiros, ações contra o desperdício e observando sempre a promoção de benefícios socioculturais. Esse rol de ações beneficia a todos e consolida uma posição de destaque da empresa perante a comunidade.

Na gestão de instalações esportivas e de lazer podem ser efetivadas inúmeras ações que contribuem para o desenvolvimento sustentável da organização e do planeta. Podem ser citadas:

- Dar preferências, nas compras, para empresas que utilizam processo sustentável, tendo como resultado produtos que respeitem o meio ambiente e as pessoas.
- Utilização comedida da água, reduzindo o consumo sempre que isso for possível, pois, normalmente, as instalações apresentam um dispêndio de água muito acima do que é efetivamente necessário.
- Adotar uma política qualificada contra o desperdício de alimentos, seja nos restaurantes ou nos refeitórios das instalações administradas. Comprar a quantidade adequada de alimentos, evitando que esses ultrapassem os prazos de validade e se tornem inservíveis para o consumo. Incentivar a criatividade das equipes que preparam os alimentos para

que aproveitem a totalidade dos produtos, evitando sobras que serão jogadas fora.

- Reciclar todo o lixo produzido nas instalações, iniciando pelo treinamento de todos os funcionários sobre o que isso representa e de como fazer a coleta e a separação dos resíduos. É fato que papel, metal, vidro e plástico podem ser reciclados e isso feito pode valorizar a empresa junto à comunidade. O acondicionamento do lixo até o horário de sua coleta pelo serviço público também é fundamental para evitar a proliferação de agentes propagadores de doenças.
- Promover conscientização geral, adquirindo produtos que apresentem um gasto energético menor e desenvolvendo ações para a redução do consumo de energia nas instalações. Além de diminuir custos para a empresa, essa atitude permanente demonstra a responsabilidade que demonstra de maneira efetiva. A seguir são mostrados dois itens relevantes que devem ser considerados:
  - Ares-condicionados, principalmente os utilizados em ginásios cobertos e salões de atividades requerem um planejamento específico de utilização.
  - Campos de futebol, ginásios de esporte, quadras poliesportivas, parques aquáticos, salões de festas e outras grandes estruturas também necessitam de cuidados permanentes para manutenção de consumo racional.
- Priorizar a geração de documentos de maneira digital, em detrimento de impressões físicas, que consomem papel, tinta e mais energia elétrica. Nas competições esportivas podem ser empregados placares eletrônicos de baixo consumo, notebooks e *tablets* para a realização do controle de competições (súmulas, registros diversos, informações de resultados, dentre outras informações). Quando realmente necessitar imprimir, que se utilize folha reciclada em frente e verso.
- Reduzir a utilização de veículos automotivos, principalmente os movidos por combustíveis fósseis (gasolina e óleo diesel) e priorizar nas instalações os deslocamentos a pé, em bicicletas e pequenas carroças puxadas por bicicleta.

Todas as ações sustentáveis devem ser objeto de planejamento específico e que seja acompanhado permanentemente, avaliado e modificado quando houver necessidade.

## 4.2.5 O gestor de instalações esportivas e de lazer

Conceitualmente, pode-se afirmar que gestor de instalações esportivas e de lazer é o profissional especializado que procura empregar as melhores técnicas para implantação, manutenção, desenvolvimento, utilização de estruturas e prestação de serviços de qualidade em equipamentos esportivos e de lazer, visando a resultados esportivos, sociais e econômicos favoráveis.

O gestor esportivo é o responsável máximo por tudo nas organizações esportivas e a sua grande missão é planejar e implementar políticas ou estratégias que orientem todos demais agentes esportivos para o alcance dos objetivos previamente definidos (LOPES, 2017, p. 5).

Esse profissional deve empregar ferramentas de gestão para o alcance dos objetivos propostos no ambiente esportivo e de lazer, contribuindo para o desenvolvimento sustentável em nível social, econômico, esportivo e ambiental.

O gestor esportivo pode exercer diversas funções como diretor técnico, secretário técnico, diretor geral, técnico superior de esporte, diretor de instalações, gestor de eventos esportivos, gestor de produto, gestor de projeto, gestor de empresas e de outras organizações ou entidades privadas e públicas, diretor comercial, gestor de recursos humanos, gestor de marketing, consultor, pesquisador (LOPES, 2017, p. 7).

O principal desafio que enfrentam os gestores modernos é o de superar a cultura amadorista que prevalece no ambiente do esporte e do lazer. Para Pires e Sarmento (2001), se forem utilizadas as mesmas soluções para os problemas que existem, não se pode esperar obter resultados muito diferentes daqueles que já foram obtidos no passado. É por isso que um arcabouço teórico-prático tem que ser desenvolvido para que a gestão de instalações obtenha os resultados almejados pela entidade administradora.

Mas quem é esse gestor? As empresas procuram profissional que tenha aptidões, habilidades, competências, formação, facilidade de comunicação, vontade de aprender, iniciativa e pró-atividade (capacidade de antecipar às necessidades), domínio das modernas tecnologias, além de excelência nas línguas portuguesa e inglesa.

## 4.3 PROPOSTA DE PROCESSO DE GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E SEUS REFLEXOS

Uma instalação nova e moderna hoje pode tornar-se velha e obsoleta após pouco tempo caso não se adote um projeto contínuo de manutenção e desenvolvimento das instalações e, fundamentalmente, de valorização e qualificação de seu quadro de profissionais.

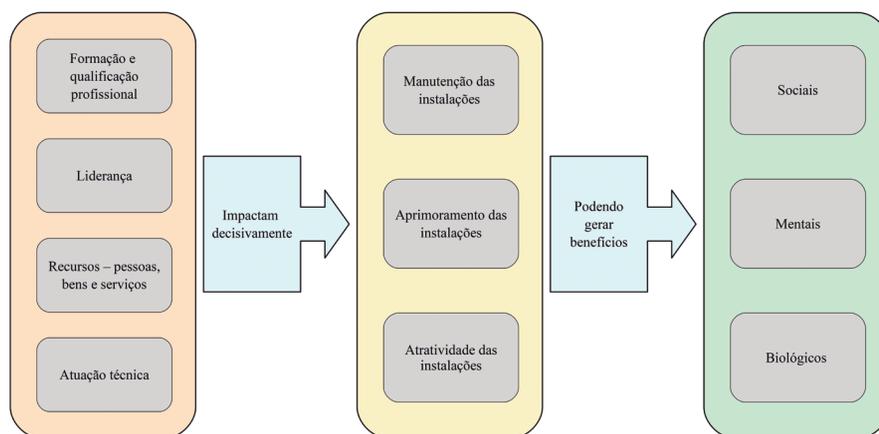


FIGURA 6 – PROPOSTA DE PROCESSO DE GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E SEUS REFLEXOS

FONTE: o autor.

A manutenção e o aprimoramento são fundamentais para a longevidade dos equipamentos esportivos e de lazer e para que a comunidade possa usufruir de todos os benefícios que a atividade física e o lazer proporcionam. Um processo de gestão de instalações deve (a) iniciar com um conjunto de elementos precedentes, que (b) produzirão resultados nas instalações e pessoas, visando a (c) gerar benefícios que podem contribuir na perenidade da empresa. A Figura 6 apresenta esquematicamente essa proposta de processo de gestão de instalações esportivas e seus reflexos.

### 4.3.1 Os elementos precedentes na gestão de instalações esportivas

Existem pressupostos indispensáveis para que um indivíduo possa iniciar a sua carreira como gestor de instalações esportivas e de lazer, pois além de administrar os equipamentos ele terá que elaborar e implantar um plano de atividades, de manutenção e desenvolvimento daquele ambiente. Por isso, antes de tudo, o futuro gestor deverá atentar para pontos fundamentais, que são: (a) a formação e qualificação profissional; (b) preparação para agir com liderança; (c) saber utilizar os recursos necessários; e (d) atuar sempre de maneira profissional. A seguir são tratados esses elementos.

#### 4.3.1.1 Formação e qualificação profissional

O principal elemento a ser abordado na gestão de instalações esportivas é a formação e qualificação profissional dos indivíduos que desempenharão essa função. Por formação entende-se a preparação básica, englobando princípios (origem), fundamentos (justificativas) e treinamento prático inicial. Já a qualificação é caracterizada pela ampliação de experiências e, essencialmente, o aprimoramento de conhecimentos, que objetivam a expansão do desempenho profissional.

#### 4.3.1.2 Liderança

Liderança é o processo de direcionar o comportamento dos outros para a realização de um objetivo. O foco central da liderança é conseguir que as atividades sejam realizadas pelas pessoas (CERTO, 2003, p. 315).

Motta (2011) entende que liderança é a capacidade que um indivíduo possui de influenciar alguém ou um grupo de pessoas. A liderança possui como base a utilização intencional de capacidade psicológica que possibilita que uma pessoa modifique o comportamento de outra. Essa influência envolve poder e autoridade, alterando o modo de agir do influenciado. Para Vergara (2016), liderança é a capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos.

A liderança pressupõe protagonismo, ou seja, participação ativa e destacada e demonstração de competências que influenciem todos os colaboradores a atuarem com profissionalismo e produzam rendimento destacado. Antigamente, havia o entendimento de que a liderança era inata, o que significava que as pessoas que a possuíam já nasciam com essa qualidade. Atualmente, já se sabe que a liderança pode ser desenvolvida, ou seja, que ela pode ser treinada. Isso é importante, pois mesmo que o futuro gestor não tenha as características de um líder, ele pode preparar-se e gerar os atributos necessários para uma atuação profissional compatível com o cargo que ocupará.

Instalações esportivas e de lazer necessitam de muitas pessoas em seu quadro profissional e que sejam preparadas, motivadas e produzam os melhores resultados empresariais, dentro de um ambiente agradável e saudável.

### 4.3.1.3 Recursos

Os recursos são constituídos por pessoas, bens e serviços. As pessoas são os integrantes da empresa e as demais pessoas que interagem com ela, podendo ser fornecedores, parceiros, investidores e outros. Bens são produtos materiais, físicos, palpáveis, tais como as próprias instalações, bolas esportivas, barras de ginástica, computadores, dentre muitos outros. Já os serviços são o resultado da atuação de um profissional, sendo intangíveis, etéreos e atividades, como um jogo de basquetebol, um baile, uma aula de ginástica, um show musical e muito mais. Bens e serviços constituem o que tecnicamente é denominado produto.

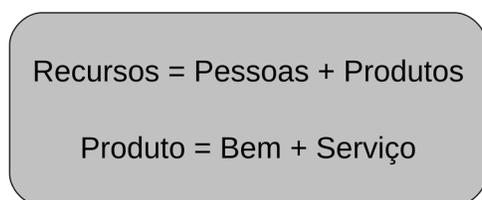


FIGURA 7 FONTE – REPRESENTAÇÃO PRÁTICA DOS CONCEITOS DE RECURSOS, PRODUTOS E PESSOAS

FONTE: o autor.

Realizar a gestão de instalações esportivas e de lazer exige recursos, que devem ser suficientes para o funcionamento pleno de todas as atividades previstas. Como exemplo básico pode ser citado um parque aquático que necessita de (a) pessoas para a manutenção das piscinas, para a segurança dos usuários, e ensinarem e treinarem os utilizadores; (b) bens, tais como a piscina, boias, raias flutuantes, pranchinhas, material para a manutenção da piscina; e (c) serviços manutenção da casa das máquinas das piscinas, aulas para a aprendizagem da natação e atividades recreativas, dentre outros.



FIGURA 8 – CARACTERIZAÇÃO DE CADA UM DOS RECURSOS: PESSOA, BEM E SERVIÇO  
FONTE: arquivo pessoal do autor.

O gestor esportivo e de lazer deve compreender que existe um nível mínimo de recursos necessário para a plena atividade de instalações esportivas e de lazer e que, sem isso, torna-se inviável a continuidade de funcionamento. Isso pode gerar reflexos na qualidade do serviço prestado, principalmente no quesito segurança das pessoas.

#### 4.3.1.4 Atuação técnica

O gestor que possui formação e qualificação profissional, liderança e recursos para desenvolver atividades em instalações esportivas e de

lazer deve iniciar uma nova etapa nesse processo, que consiste em realizar atuação técnica. Nessa fase, o gestor pensará e agirá de maneira contínua, com vistas à consecução de objetivos propostos. Por ser um profissional formado e qualificado, ele planejará e implantará gestão estratégica das instalações esportivas e de lazer.

A gestão estratégica visa a uma abordagem sistêmica das estratégicas, visando ao equilíbrio entre as solicitações dos ambientes interno e externo. Além disso, foca na integração de todos os setores da organização, no intuito de melhor alocar recursos para atingir os objetivos (LOBATO et al, 2006). Segundo esses autores, por ser sistêmica, cada função do processo de gestão estratégica é parte de um sistema maior, composto de várias funções inter-relacionadas que buscam estar em sintonia com o meio ambiente.

Alguns fatores devem ser considerados quando se pretende conceber e implantar uma empresa que atuará com instalações esportivas. Devem ser analisados: (a) se haverá construção de todo o equipamento, ou apenas reformas; (b) localização; (c) planejamento efetivado num plano de negócio que leve em consideração a análise de mercado, a análise de viabilidade econômica, o controle entre o previsto para obras e demais gastos, comparativamente ao que foi previsto; (d) estratégias mercadológicas; e (e) operacionalização da utilização do espaço esportivo.

Sobre **construção** ou **reforma**, se o empreendimento for iniciado com o planejamento e construção das instalações, o processo será mais demorado, necessitará de mais aportes financeiros e exigirá ação do gestor em todas as fases, até a conclusão das obras. A decisão pela construção ou reforma de espaços esportivos que sejam autossustentáveis é extremamente complexa (SOMOGGI, 2013, p. 243). Se o local já existir e houver necessidade de reformas, mesmo que sejam grandes, haverá redução no tempo existente entre o início projeto e a abertura das atividades ao público. Também é importante atentar, no planejamento, construção e reforma, para a previsão e correta implantação das exigências de acessibilidade em todo o espaço, pois, além das condições de acesso e segurança, será possível atender com mais conforto as pessoas com deficiência e aquelas com limitações temporárias. No planejamento para construção e reformas o gestor deve acompanhar as medidas previstas para os espaços esportivos, para sejam observadas dimensões oficiais,

englobando as áreas de segurança, tamanho das cadeiras nas arquibancadas, altura livre de ginásios cobertos, precisão nas medidas das piscinas. Não é incomum encontrar ginásios muito baixos, que inviabilizam a prática do voleibol em alto nível; piscinas com diferenças significativas nas medidas, comparativamente ao comprimento planejado; ginásios em que não foi observada a área de segurança que deve existir entre a quadra e uma parede, ou início da arquibancada. São situações difíceis de serem solucionadas quando a obra já está concluída.

Quanto à **localização**, ela deve ser decidida quando da elaboração do plano estratégico para a implantação do empreendimento. Alguns itens devem ser considerados e analisados: (a) facilidade de acesso, comunicação e visibilidade; (b) facilidade de tráfego e estacionamento; (c) nível de ruído; (d) condições de higiene e segurança nas redondezas; (e) proximidade de concorrentes diretos e indiretos; (f) facilidade de contato com os consumidores; (g) simplicidade no acesso a fornecedores e de obtenção de mão de obra; (h) parecer da legislação quanto à instalação de um negócio da natureza do que se pretende iniciar naquele local; (i) verificar detalhadamente se as dimensões são adequadas; (j) análise sobre a receptividade da vizinhança quanto à implantação da empresa no local; entre outros. Deve ser realizado um estudo minucioso dos locais encontrados, levantando todos os pontos favoráveis e desfavoráveis de cada, de maneira a oferecer mais consistência a essa decisão. Por fim, deve ser feita a seguinte pergunta: é o melhor local?

O **plano de negócio** é um documento desenvolvido tendo como base um planejamento, que começa quando se decide levar à frente o empreendimento e atinge uma etapa posterior ao início de seu funcionamento. Planejamento é a antevisão daquilo que se deseja realizar; é onde todos os procedimentos indispensáveis são pensados, analisados e fortalecem as ações que serão desencadeadas e é materializado em um documento denominado plano. O plano de negócio pode contemplar todas as etapas do processo, desde a idealização da empresa até determinado período após a entrada em funcionamento. Para o gestor que inicia as suas atividades em uma empresa que já está em funcionamento, o projeto é fundamental para demonstrar aos dirigentes da empresa o preparo e o rigor profissional, além de evidenciar segurança quanto ao contratado. Nesse caso, o gestor, após detalhado levantamento das instalações, das atividades desenvolvidas, dos clientes, da equipe de

trabalho e demais recursos disponíveis, elaborará o seu projeto, concretizado na forma de um plano de gestão. Projeto é, portanto, uma atividade temporária, tendo início e fim determinados, que possui uma sequência lógica, sendo realizada por profissionais que observam tempo, recursos e qualidade, visando atingir objetivo determinado.

A **análise de mercado** amplia as possibilidades de sucesso da empresa, pois está relacionada a tudo o que acontece no ambiente em que o negócio será criado e antecede o plano de viabilidade econômica, a ser realizado na etapa de planejamento do negócio e permanentemente atualizado. O **plano de viabilidade econômica** está centrado nas análises dos ativos (recursos financeiros, humanos, bens permanentes e materiais), que demonstram o potencial do projeto em gerar resultados positivos e aferir a capacidade de retorno do capital investido no projeto ou empreendimento. A análise de mercado e o plano de viabilidade econômica devem ser realizados por especialistas, de maneira a garantir um resultado que permita a melhor decisão quanto à efetivação do empreendimento.

O **controle da execução da obra e dos gastos** efetuados em relação aos orçados é fundamental para que tudo o que for estimado corresponda ao que for efetivamente desembolsado. Essa é uma tarefa complexa e que exige, além de muito conhecimento do tema, uma rigorosa disciplina profissional.

Antes do início das atividades cumpre a elaboração de um **plano de marketing**, que traçará estratégias mercadológicas para aproximar a empresa de seu mercado consumidor e iniciar um processo de desenvolvimento de ações gerem e fidelizem os clientes frequentadores das instalações esportivas.

A etapa de **operacionalização da utilização do espaço esportivo** acontece após o início das atividades do empreendimento. O gestor deverá implantar o plano estratégico de gerenciamento das instalações e atividades, isso porque, normalmente, existe um único profissional para cuidar das instalações e das atividades desenvolvidas. O plano estratégico de gestão deve ser permanentemente seguido, devendo ser atualizado e até modificado, quando houver necessidade para tal.

Toda atividade desenvolvida nas instalações esportivas e de lazer devem ser planejadas e tratadas como um evento, o que propiciará mais

relevância e valorização pelos participantes. Existem quatro integrantes principais de um evento esportivo: o (1) organizador, que é o principal responsável, por ter que reunir as condições apropriadas e adequadas para a realização do evento com sucesso; os (2) órgãos públicos, responsáveis por atividades que contribuem para o sucesso do evento, como policiamento e transporte público; os (3) atores do evento, que são as equipes, atletas, técnicos, árbitros, todos fundamentais; e os (4) espectadores, que podem ser grandes referência para determinação do sucesso ou não do evento (BLANCO, 2013, p. 258).

Assim, desde uma gincana infantil, ou um jogo de futebol entre familiares, até um jogo da seleção brasileira de voleibol, realizado no ginásio das instalações, todos devem ter preparo e qualidade inquestionáveis, cabendo ao gestor o planejamento e a execução do evento esportivo.

#### 4.3.2. Resultados positivos produzidos no processo

Depois de atendidos os elementos precedentes, que são (a) formação e qualificação profissional, (b) exercício de liderança, (c) utilização correta dos recursos, e (d) atuação profissional, deverão ser observados os resultados positivos do trabalho. A percepção se dá sobre alguns aspectos, dos quais podem ser destacados a manutenção, o aprimoramento e atratividade das instalações. O estado de preservação de todos os equipamentos produzirá redução de custos com o aumento da longevidade dos mesmos; isso pelo cuidadoso e contínuo serviço de **manutenção**. O acompanhamento detalhado de todo o funcionamento de empresa, com foco nas necessidades dos clientes, indicará o que deve ser **atualizado e aprimorado**. O continuado acompanhamento do funcionamento da empresa e do que acontece em todo o mundo esportivo e de lazer proporcionará condição de manter e ampliar o nível de **atratividade** dos serviços prestados, com manutenção e ampliação da fidelização dos clientes. Isso ocorrerá com uma gestão profissional que saiba liderar a sua equipe e que utilize competentemente os recursos.

### 4.3.3. Benefícios gerados

O mais relevante desse processo como um todo é que ele repercute favoravelmente no principal ator desse sistema, o cliente. O esporte e o lazer, quando bem realizados, possibilitam a ampliação na qualidade de vida de seus usuários, com representativos benefícios sociais, mentais e biológicos (fisiológicos, metabólicos e neuromusculares). Esses ganhos atuam de maneira favorável na perenização do empreendimento, na medida em que isso ampliará a percepção da relevância da empresa para a sociedade em que está inserida e aumento da possibilidade de melhora nos resultados do negócio.

## 4.4. GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E EMPREGABILIDADE

Em Portugal, o principal empregador dos profissionais de gestão na área do esporte é o Estado, no qual atuam principalmente em projetos sejam de desenvolvimento, eventos ou gestão de instalações desportivas (LOPES, 2017).

No Brasil não foram encontrados levantamentos sobre o nível de emprego na área de gestão de instalações esportivas, mas pode-se perceber que a iniciativa empresarial emprega um número expressivo de gestores de esporte e lazer, dada a quantidade de clubes esportivos e recreativos, academias de atividades físicas e outros tipos de empreendimentos esportivos e de lazer.

No Brasil existem cursos superiores de tecnologia em Gestão Desportiva e Lazer. Tem carga de 1.600 horas e duração de dois a três anos. No rol de possibilidades de atuação, esse profissional elabora, implanta, gerencia e avalia programas, projetos e planos de lazer, arte, cultura e desporto; implanta políticas inclusivas e afirmativas de integração social por meio de atividades socioculturais, lúdicas e esportivas; cria e identifica oportunidades para o desenvolvimento de atividades esportivas e de lazer como meio de interação entre as organizações e seus respectivos públicos; gerencia recursos humanos, materiais tecnológicos e financeiros para a área; usa tecnologias de informação e comunicação para a tomada de decisões na gestão de empreendimentos da área, de

modo individual ou em equipes multidisciplinares; coordena equipes de trabalho; vistoria, avalia e emite parecer técnico em seu segmento de formação (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2016, p. 154).

Esse tecnólogo trabalha, sobretudo, com a administração de instituições que promovem a atividade física, o esporte e o lazer, como academias, clubes e escolas. Há oportunidades de contratação em academias, associações, federações e clubes esportivos, centros de lazer e recreação e escolas de esportes, tais como futebol, voleibol, natação e basquetebol. As academias representam um mercado importante para esse profissional, já que o Brasil é um dos países que tem o maior número dessas empresas por habitante no mundo (GUIA DO ESTUDANTE, 2017).

As oportunidades de trabalho para esse profissional são significativas, principalmente quando se verifica que as organizações estão substituindo os antigos gestores, que não apresentam um perfil que cumpra as exigências do cargo, por profissionais que, por sua formação e experiência, possam produzir resultados mais efetivos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de instalações esportivas e de lazer é desempenho que exige muito mais do que o interesse e a prática; requer muito acima do que formação e qualificação sobre o tema. Essencialmente, essa atividade demanda formação e qualificação profissional, aliadas ao interesse e experiência de atuação nesse ambiente que é, cada vez mais, competitivo e muito rentável no mercado de trabalho. Isso pode ser conseguido quando, no período de formação, o futuro gestor investe seu tempo e sua energia física e intelectual em estágios em instituições que possam agregar a prática da atividade ao conhecimento teórico, potencializando o seu processo de qualificação.

Administrar instalações esportivas e de lazer exige muita reflexão e muita ação, de maneira a se considerar que o exercício dessa profissão requer determinantemente foco no consumidor, preparo para atuar em equipe, tomada de decisão em condições de riscos, utilização produtiva dos recursos disponíveis e uma visão constante no futuro.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. *NBR ISO 26000*: Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010. 110p.

\_\_\_\_\_. *NBR ISO 26000*: Diretrizes sobre responsabilidade social. Rio de Janeiro, 2010. p. 24.

AZEVEDO, P. H. Gestão profissional para o desenvolvimento de políticas públicas de qualidade para o lazer e o esporte. In: AZEVEDO, P. H.; BRAMANTE, A. C. (Org.). *Gestão estratégica das experiências de lazer*. Curitiba: Appris, 2017. 337p. p. 31 a 43.

\_\_\_\_\_. Gestão profissional para o desenvolvimento de políticas públicas de qualidade para o lazer e o esporte. In: AZEVEDO, P. H.; BRAMANTE, A. C. (Org.). *Gestão estratégica das experiências de lazer*. Curitiba: Appris, 2017. p. 32.

\_\_\_\_\_. O esporte como negócio: uma visão sobre a gestão do esporte nos dias atuais. *Revista Estudos*, Goiânia, v. 36, n. 9/10, p. 929-939, set./out. 2009.

BLANCO, L. S. Gestão de eventos esportivos. In: MATTAR, F. N.; MATTAR, M. (Org.). *Gestão de negócios esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

CERTO, S. C. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003, p. 151.

\_\_\_\_\_. *Administração moderna*. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

GUIA DO ESTUDANTE. *Gestão Desportiva e de Lazer*. Disponível em: <<https://guiadoestudante.abril.com.br/profissoes/gestao-desportiva-e-de-lazer/>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

LOBATO, D. M.; MOYSÉS FILHO, J.; TORRES, M. C. S.; RODRIGUES, M. R. A. *Estratégia de empresas*. FGV Management. 8 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

LOPES, J. P. S. de R. *As Instalações Desportivas em Portugal*. Congresso do Desporto, 2006. Disponível em: <[http://www.congressododesporto.gov.pt/ficheiros/Porto10Dez\\_PedroSarmiento.pdf](http://www.congressododesporto.gov.pt/ficheiros/Porto10Dez_PedroSarmiento.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2018.

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, p. 88-103, 2001.

LOPES, J. *Manual de curso de treinadores de desporto – Grau III. Programa Nacional de Formação de Treinadores*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude, 2017. p. 103.

\_\_\_\_\_. *Manual de curso de treinadores de desporto – Grau III. Programa Nacional de Formação de Treinadores*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude, 2017.

MATTAR, F. N.; MATTAR, M. (Org.). *Gestão de negócios esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MAXIMIANO, A. C. A. *Introdução à administração*. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade em economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. *Catálogo Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia (CNCST)*. 3 ed. Brasília: MEC, 2016.

MOTTA, P. R. *A ciência e a arte de ser dirigente*. 12. ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

OLIVEIRA, A. F. S. de; TAFFAREL, C. N. Z.; BELEM, C. M. Infraestrutura esportiva: desenvolvimento de metodologias. *Rev. Bras. Ciênc. Esporte*, Florianópolis, v. 36, n. 2, supl., p. S617-S635, abr./jun. 2014.

PIRES. Fórum Olímpico de Portugal – desporto e desenvolvimento humano. O sentido da gestão do desporto. *Desporto & Gestão*. 2016. Disponível em: <<https://www.forumolimpico.org/desporto-gestao>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

SOMOGGI, A. Gestão de espaços esportivos como negócio. In: MATTAR, F. N.; MATTAR, M. (Org.). *Gestão de negócios esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

VERGARA, S. C. *Gestão de pessoas*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.



## AS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DO LAZER COMO MECANISMOS DE RECEITA PARA AS ENTIDADES GESTORAS

*Nicolas Caballero Lois<sup>24</sup>*

### INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o Brasil vivenciou seu apogeu no que diz respeito à organização de megaeventos esportivos, sendo sede dos Jogos Pan-Americanos (2007), Jogos Mundiais Militares (2011), Copa das Confederações (2013), Copa do Mundo (2014), Jogos Olímpicos e Paraolímpicos (2016). Soma-se a isso, a realização de inúmeras competições e eventos testes, os quais, além de divulgar as futuras competições e promover as modalidades participantes dos programas olímpicos e paraolímpicos, constituíram-se em fatores de análise e ajuste de logística para uma maior eficiência no decorrer de todo o processo.

De igual forma, nunca se presenciou, como nestes dois últimos ciclos olímpicos (2008-2016), um investimento financeiro tão significativo por parte do Estado no esporte brasileiro, seja por repasses direto aos comitês, confederações e federações esportivas brasileiras,<sup>25</sup> seja por meio de programas específicos para atletas de alto rendimento, como Bolsa-Atleta e Bolsa-Pódio,<sup>26</sup> ou, ainda, pelos investimentos das empresas estatais em

<sup>24</sup> Doutor em Engenharia de Produção (UFSC) e mestre em Ciência do Movimento Humano (UFSM). Trabalhou na empresa de Marketing Esportivo Wind Group Holding (Suíça). Foi assessor de Marketing Esportivo das universidades UPF e Unisul. Atualmente, é professor visitante no Laboratório Gesporte/UnB e professor do Mestrado Profissional em Gestão Estratégica de Organizações do Iesb.

<sup>25</sup> De acordo com Ferreira e Reppold (2017), entre os anos de 2008 a 2016, o Ministério do Esporte repassou R\$ 443.849.705 aos Comitês Olímpico e Paraolímpico Brasileiro; R\$ 898.414.403 às confederações e R\$ 3.234.179 às federações esportivas, totalizando R\$ 1.345.498.287.

<sup>26</sup> Segundo Ferreira e Reppold (2017), nos últimos dois ciclos olímpicos, o governo federal, por meio do Ministério do Esporte, destinou um total de R\$ 562.210.815 para o Programa Bolsa-Atleta e R\$ 50.612.000 para o Programa Bolsa-Pódio.

equipes e/ou atletas de alta performance.<sup>27</sup> Esse significativo aporte financeiro pode ser observado, também, junto à iniciativa privada, em que organizações empresariais buscaram uma associação aos valores do esporte e/ou espírito das competições, com vistas a uma promoção institucional de suas imagens, geração de novos negócios, relacionamentos, ingresso em novos mercados consumidores, entre outros.<sup>28</sup>

Nesse contexto, a construção e/ou reforma das instalações esportivas brasileiras constituíram-se entre os principais destinos das verbas estatais,<sup>29</sup> seja para hospedar as competições oficiais, seja para abrigar centros de treinamentos nas sedes e/ou subsedes dos megaeventos.<sup>30</sup>

Todavia não foram poucos os questionamentos a respeito da validade, necessidade e viabilidade dessas operações. Na Copa do Mundo de 2014, por exemplo, críticas ao número de estádios<sup>31</sup> e capacidade ampliada dos mesmos tornaram-se uma constante, principalmente quando levado em conta edificações em cidades com pouca tradição futebolística, estando sujeitos a uma subutilização pós-mundial.<sup>32</sup>

Por outro lado, até os mais críticos à realização dos megaeventos esportivos, ainda mais quando envolvia origem de verbas públicas,<sup>33</sup> aguardavam uma resposta positiva pós-jogos, principalmente em aspectos como aumento no interesse da prática esportiva, melhoria na

---

<sup>27</sup> Segundo Ferreira e Reppold (2017), empresas estatais como o Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Correios e Infraero investiram, entre os anos de 2008 a 2016, e não contabilizando a modalidade futebol, um total de R\$ 1.551.590.354,87 no esporte de alto rendimento brasileiro.

<sup>28</sup> De acordo com o Brigatto do *Jornal Valor Econômico* de 11/03/2015, a realização da Copa do Mundo no Brasil impulsionou o mercado publicitário nacional em 15%, movimentando R\$ 59,6 bilhões no primeiro semestre de 2014.

<sup>29</sup> De acordo com Ferreira e Reppold (2017), entre 2008 e 2016, os investimentos públicos em construção e/ou reforma de instalações esportivas no Brasil alcançaram um valor de R\$ 4.115.042.831.

<sup>30</sup> Segundo Rebello do Portal de Notícias UOL, entre os anos de 2012 e 2013, o Ministério do Esporte assinou, junto a estados e municípios, 44 contratos no valor de R\$ 139 milhões para melhorias em 39 instalações esportivas para receber as seleções participantes do Mundial de Futebol 2014.

<sup>31</sup> A Copa do Mundo no Brasil, em 2014, contou com 12 sedes: Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Belo Horizonte (MG), Porto Alegre (RS), Brasília (DF), Cuiabá (MT), Curitiba (PR), Fortaleza (CE), Manaus (AM), Natal (RN), Recife (PE) e Salvador (BA).

<sup>32</sup> Cidades como Brasília (DF), Cuiabá (MT) e Manaus (AM), historicamente, além de não possuírem fluxo recorrentes de jogos de futebol, carecem de equipes de futebol profissional com representatividade em nível nacional, não possuindo, também, um número significativo de torcedores para os times locais. Dessa forma, além dos questionamentos a respeito da necessidade da existência de estádios nessas cidades, a capacidade de público desses estádios foi alvo de inúmeras críticas por parte dos mais variados segmentos da sociedade brasileira (Estádio Nacional de Brasília: capacidade 72.788 pessoas; Arena Pantanal de Cuiabá: capacidade 43.150 pessoas; Arena da Amazônia de Manaus: capacidade 44.351 pessoas).

<sup>33</sup> A maior crítica dos mais variados segmentos da sociedade brasileira vinha do aporte de recursos significativos por parte do Estado aos megaeventos esportivos em detrimento do investimento em áreas consideradas prioritárias no Brasil, como saúde, educação, segurança, saneamento básico, entre outros.

infraestrutura das cidades sedes a partir das obras realizadas (saúde, segurança, mobilidade urbana etc.), entre outros aspectos. Já no que diz respeito especificamente aos gestores e profissionais do meio esportivo, esses almejavam, em última instância, um legado cultural, em que a logística e os procedimentos adotados de forma eficiente durante o período de realização dos megaeventos fossem incorporados à cultura esportiva brasileira, historicamente dominada pelo amadorismo em seus processos. O que se observa, no entanto, é que apesar do país ter vivenciado, durante os eventos testes e os jogos propriamente ditos, ações eficientes quanto ao atendimento ao espectador/consumidor, transporte, segurança, estratégias mercadológicas etc., esses processos não foram absorvidos e, muito menos, adotados posteriormente pela indústria esportiva brasileira. Essa realidade reflete-se, também, na gestão das novas instalações esportivas, em que modernos complexos e centros esportivos, arenas, estádios, ginásios, quadras, pistas, entre outros, não exploram todas suas capacidades e potencialidades de utilização e comercialização, comprometendo, assim, sua viabilidade financeira e, em último caso, sua própria existência.

O presente capítulo tem como objetivo apresentar eficientes estratégias mercadológicas a serem desenvolvidas pelas instalações esportivas e de lazer no Brasil, transformando-as em mecanismos capazes de gerar receitas significativas para incrementar e/ou contribuir para sua sustentabilidade. Sem a pretensão de englobar todas as estratégias mercadológicas existentes no mercado, tarefa praticamente impossível tendo em vista a gama infinita de oportunidades e/ou ações desenvolvidas, o estudo pretende apresentar experiências de sucesso, passíveis de serem incorporadas e/ou adaptadas pelos gestores da área (*benchmark*), de acordo com os objetivos e recursos financeiros existentes em cada realidade.

## 5.1 EXPLORAÇÃO MERCADOLÓGICA DAS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DO LAZER

Para que um determinado produto e/ou serviço obtenha sucesso junto aos mais variados públicos-alvo, é imprescindível que seu lançamento esteja sustentado em um eficiente diagnóstico preliminar, con-

siderando à realidade e demanda existente no mercado. No caso específico das instalações esportivas, isso não difere. Alguns aspectos devem ser considerados, os quais, muitas vezes, podem determinar o sucesso ou o fracasso das operações. Cardia (2014) e Somoggi (2013) estabelecem pontos fundamentais a serem considerados dentro das decisões estratégicas para a concepção das instalações esportivas e do lazer:

- (a) Localização.
- (b) Mix de usos.
- (c) Potencial de atração de eventos.
- (d) Potencial de venda de propriedades de marketing.
- (r) Avaliação arquitetônica em razão dos usos (design e projeto).
- (f) Capacidade para públicos específicos.
- (g) Avaliação de características demográficas.
- (h) Financiamento e atrações de investimentos.
- (i) Organização orçamentária, planejamento de receitas e despesas.
- (j) Planejamento de formatação de recursos humanos.

Tendo em vista o objetivo do capítulo, isto é, o de analisar as potencialidades das instalações dentro de uma perspectiva mercadológica e comunicacional, trabalhar-se-á, especificamente, com os quatro aspectos primeiramente listados, isto é, localização, mix de usos, potencial de atração de eventos, potencial de venda e propriedades de marketing e avaliação arquitetônica em razão dos usos (design e projeto). Isso não significa, contudo, e em hipótese alguma, desconsiderar a importância dos demais fatores da análise, tendo em vista sua influência direta no alcance dos resultados almejados.

### **5.1.1 A localização como vantagem competitiva no mercado**

Um dos aspectos mais determinantes para o sucesso das instalações esportivas e de lazer é, sem sombra de dúvida, o local onde elas

estão situadas. Uma eficiente localização propiciará um fácil acesso por parte dos mais variados públicos-alvo, sejam espectadores em dias de competições, sejam indivíduos em busca de lazer e entretenimento. De igual forma, uma eficiente acessibilidade constituir-se-á em uma vantagem competitiva perante os organizadores de eventos não esportivos (shows, concertos, eventos corporativos, celebrações religiosas etc.), tão almejados pelo conceito de arenas e/ou espaços multiusos.

De acordo com Rein, Kotler e Shields (2008, p. 15), “os fãs de esportes jamais tiveram tantas opções, oportunidades, lugares e eventos nos quais investir seu tempo livre e dinheiro”. Assim, salvo algumas exceções, os consumidores optarão por opções de entretenimento que ofereçam maior adequação e comodidade de acordo com suas necessidades e desejos naquele determinado momento. Nesse sentido, Parí Roche (2002) reafirma a importância da existência de critérios objetivos para a construção de certos complexos esportivos em determinados lugares.



FIGURA 1 – CENTRAL PARK, NO CENTRO DA CIDADE DE NOVA YORK, LOCALIZAÇÃO PRIVILEGIADA PERMITE QUE RECEBA MAIS DE 35 MILHÕES DE PESSOAS AO ANO EM BUSCA DE ATIVIDADES ESPORTIVAS E DE LAZER

FONTE: arquivo pessoal.

Atualmente, em um mercado em que as marcas apresentam características praticamente idênticas em termos de matéria-prima, design, qualidade, garantias, dificultando ao consumidor estabelecer uma diferenciação, a promoção da(s) vantagem(s) competitiva(s) dos produtos e/ou serviços, perante a concorrência, torna-se fundamental. Dessa forma, caso as instalações esportivas possuam como diferencial sua localização,

comodidade, fácil acesso, entre outros, isso deve ser ressaltado perante o mercado, em uma clara estratégia, segundo Ries e Trout (2002), de posicionamento na mente do consumidor.

No entanto a cada vez maior densidade populacional nas cidades e centros urbanos, aliada aos altos custos imobiliários, apresentam-se como grandes entraves na aquisição de espaços centrais e de rápido acesso às futuras instalações esportivas. Dessa forma, a procura por alternativas eficientes, dentro da realidade de mercado, torna-se fundamental para os gestores da área.



FIGURA 2 – CLUBES E ACADEMIA INSTALADOS EM PRÉDIOS NO CENTRO DA CIDADE DE NOVA YORK. ALTERNATIVAS À FALTA DE ESPAÇOS DISPONÍVEIS NOS GRANDES CENTROS

FONTE: arquivo pessoal.

Caso os investidores e/ou gestores optem por não estruturar instalações esportivas e de lazer em regiões centrais de fácil e rápido acesso, seja por indisponibilidade de recursos, limitações territoriais ao projeto, ou até mesmo por interesses estratégicos e mercadológicos de oferecer um produto diferenciado (distante dos grandes centros, contato direto com a natureza, menor custo etc.), cabe a eles definirem locais onde se possa garantir um transporte eficiente, seja ele público e/ou privado. Por fim, e não menos importante, caso o transporte até as instalações apresentar algum tipo de entrave, os gestores devem prover alternativas de deslocamento, visando a uma plena satisfação de seu público-alvo.

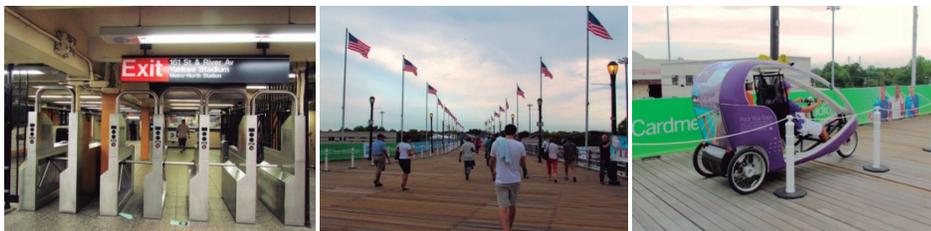


FIGURA 3 – ESTAÇÃO DE METRÔ COM DESTINO AO YANKEE STADIUM E RAMPA E VEÍCULO ELÉTRICO PARA ACESSO AO COMPLEXO FLUSHING MEADOWS, EM NOVA YORK. FACILIDADE E CONFORTO NO ACESSO ÀS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DE LAZER  
FONTE: arquivo pessoal.

Atualmente, as instalações esportivas e do lazer podem apresentar-se como significativos pontos de divulgação, promoção e comercialização de produtos e/ou serviços no mercado, além de se constituírem em espaços eficientes para prover relacionamento entre públicos afins, angariando, em última instância, mais recursos financeiros para o desenvolvimento contínuo de suas atividades.

### 5.1.2 Mix de usos, potencial de atração de eventos e potencial de venda e propriedades de marketing

No decorrer dos anos, as entradas financeiras, principalmente dos estádios e ginásios esportivos brasileiros, basearam-se, única e exclusivamente, na venda de ingressos, cadeiras, publicidade estática, estacionamento e, mesmo que timidamente, da renda de seus bares e restaurantes (quando ainda da existência deles). Com o conceito de entretenimento (*entertainment*) assumindo cada vez mais um papel de destaque na concepção das ações e/ou eventos esportivos em que, de acordo com Savastano (2008, p. 48): “a dimensão central é a emoção, que é consubstanciada por benefícios experienciais, também denominados sensações, que por sua vez são proporcionadas por atributos que geram estímulos sensoriais e mentais”, locais eficientes para a prática e audiência *in loco* tornaram-se fatores fundamentais para o alcance dos objetivos preestabelecidos. Segundo Morgan e Summers (2008, p. 273): “A instalação esportiva em si é uma parte muito importante da experiência de consumo no esporte e é um dos elementos mais tangíveis dessa experiência”.

Pode-se afirmar que, atualmente, poucos locais reúnem uma atmosfera tão carregada de emoção quanto às instalações esportivas. Ferrand, Camps e Torrigiani (2007, p. 81) corroboram com a ideia afirmando que: “Em volta do esporte, podemos criar um entorno muito agradável de tal maneira que as pessoas não venham aos encontros pela beleza do esporte, mas sim pelo ambiente e amizade”.

Dessa forma, as instalações esportivas podem tornar-se excelentes pontos de promoção e venda para os mais variados produtos e/ou serviços, privilegiando a recepção de mensagens publicitárias, comerciais e/ou programas de relacionamentos por parte do público-alvo. Segundo Pitts e Stotlar (2002, p. 214): “Na distribuição do jogo de basquete, o ginásio torna-se a loja varejista. Embora o jogo de basquete seja o foco nesta loja em especial, oferecem-se muitos outros itens”. Explorar as vantagens desse ambiente é um desafio que se apresenta, cada vez mais, para os gestores da área.

### 5.1.2.1 As instalações esportivas como plataforma promocional e mercadológica dos parceiros

Cada vez mais, inúmeras organizações empresariais optam por lançar, promover e/ou comercializar seus produtos e/ou serviços em ambientes onde, além de encontrar o público em seu momento de lazer, possam transferir os valores emocionais do momento para a sua oferta. Nesse contexto, as instalações esportivas e de lazer apresentam-se como alternativas extremamente eficientes.

Um primeiro aspecto diz respeito à exposição e promoção de produtos *in loco*. Por encontrar-se em seu momento de descontração, muitas vezes o público-alvo pode estar mais propenso a explicações e recebimento das mensagens publicitárias.<sup>34</sup> Assim, cabe à entidade esportiva propiciar aos seus *players* o desenvolvimento dessas ações, disponibilizando espaços e oportunidades de exposições, experimentações e negociações. Nesse aspecto, Caballero Lois (2013, p. 149) afirma que: “a organização esportiva deve participar desta estratégia ou, ao menos, dar a conhecer as oportunidades aos seus investidores”.

<sup>34</sup>Historicamente, há um consenso entre os profissionais de marketing e comunicação que o consumidor está mais receptivo às mensagens publicitárias quando se encontra em seu momento de lazer.

Já no que diz respeito à comercialização de produtos e/ou serviços propriamente dito, a instalação esportiva e de lazer pode constituir-se em um real mecanismo de vendas para seus parceiros. Isso, na verdade, apresenta-se, cada vez mais, como uma exigência dentro dos atuais patrocínios existentes na indústria esportiva.<sup>35</sup> Dessa forma, assim como na exposição e promoção de produtos e/ou serviços, a entidade esportiva deve apresentar-se como uma potencial fonte de receita, estruturando locais para inserção de pontos de vendas, disponibilizando equipes, bem como provendo ações para o alcance dos objetivos de seus parceiros.



FIGURA 4 – ESTANDES DE PROMOÇÃO DE PRODUTOS DA MERCEDES-BENZ E EMIRATES AIRLINES E PONTO DE VENDA LACOSTE NO COMPLEXO FLUSHING MEADOWS. DA EXPOSIÇÃO E EXPERIMENTAÇÃO À COMERCIALIZAÇÃO  
FONTE: arquivo pessoal.

Por fim, e não menos importante, as instalações esportivas e de lazer podem constituir-se em plataformas de comunicação junto ao público-alvo. A apresentação de campanhas publicitárias, produtos e/ou serviços das mais variadas empresas podem ocorrer, de forma extremamente eficiente, dentro dos estádios e arenas esportivas. O desafio que se apresenta aos gestores das instalações esportivas e do lazer é como tornar atrativos os recursos audiovisuais já disponíveis ou passíveis de serem adquiridos, para seus atuais e/ou potenciais investidores.

Mensagens publicitárias, promocionais, comunicacionais, com uma interatividade cada vez maior (advento de novas plataformas digitais), podem apresentar-se como significativa vantagem competitiva por parte das instalações esportivas e de lazer.

<sup>35</sup> Atualmente, muito mais que uma mídia espontânea, retorno de imagem etc., os investidores buscam, no patrocínio esportivo, uma alternativa para a comercialização de seus produtos e/ou serviços.



FIGURA 5 – UTILIZAÇÃO DOS TELÕES NO YANKEE STADIUM. PROMOÇÃO DE PRODUTOS E INFORMAÇÕES COM A PARTICIPAÇÃO DO PÚBLICO

FONTE: arquivo pessoal.

Todas as novas arenas concebidas, construídas e/ou reformadas para o Brasil receber os megaeventos esportivos seguiram as exigências e caderno de encargo das entidades organizadoras (Fifa e COI). Dessa forma, observam-se pontos convergentes em termos estruturais, os quais, quando bem explorados, podem constituir-se em mecanismos de geração de recursos para suas administrações. Entre eles, pode-se citar: espaços de alimentação, camarotes e espaços em suas dependências para a realização de eventos, exposições e outras ações de entretenimento.

### 5.1.2.2 Praças de alimentação: uma experiência gastronômica em uma atmosfera esportiva

As praças de alimentação nas instalações esportivas<sup>36</sup> devem posicionar-se como um local onde o consumidor poderá vivenciar uma experiência gastronômica, aliada a um despertar de emoções, sentindo-se um agente ativo da entidade esportiva, seja, ou não, em períodos de competições/eventos. Essa vantagem competitiva deve vir acompanhada de espaços temáticos e ambientalizados de acordo com a necessidade e realidade econômica de cada instalação esportiva.

Observa-se, ainda, que a imersão de um público nessa atmosfera pode despertar o interesse de outros parceiros comerciais na operação.

<sup>36</sup> Deve-se entender aqui, como praça de alimentação, os bares, quiosques, lanchonetes e restaurantes localizados nas dependências das instalações esportivas e do lazer.



FIGURA 6 – RESTAURANTES NOS ESTÁDIOS OLD TRAFFORD EM MANCHESTER E YANKEE STADIUM. AMBIENTALIZAÇÃO E PARCERIAS COMERCIAIS COM INVESTIDORES  
FONTE: arquivo pessoal.

Outro aspecto muito valorizado atualmente pelas empresas investidoras no esporte é a utilização das instalações esportivas como forma de promover relacionamentos entre seus parceiros (atuais e/ou potenciais). Nesse sentido, a existência de locais que propiciem essa ação torna-se fundamental.

### 5.1.2.3 Camarotes corporativos: promoção de relacionamento entre os players e demais públicos-alvo

Cada vez mais, os Centros de Hospitalidade (HC) apresentam-se como um eficiente argumento de venda para as entidades esportivas conquistarem novos parceiros. Isso porque a atmosfera e o fascínio que as instalações esportivas e de lazer propiciam, seja em momentos ou não das ações e eventos esportivos, podem favorecer a promoção de relacionamentos entre os mais variados *players*.

Dessa forma, reuniões de negócios, eventos corporativos, evento gastronômicos, entre outros, podem ser realizados nos referidos espaços, seja para parceiros atuais e/ou potenciais, seja para as demais empresas externas.

No entanto a simples existência desses espaços nas instalações esportivas não garante o resultado esperado. De acordo com Lois (2013, p. 148): “A partir da disposição da organização esportiva de um Centro de Hospitalidade (HC), a empresa investidora deve aproveitar a oportunidade da forma mais eficiente possível”. Dessa forma, as ações devem

ser desenvolvidas por ambas as partes (entidades esportivas e investidores), com vistas ao alcance dos objetivos preestabelecidos.



FIGURA 7 – CAMAROTES NO ESTÁDIO MILLENNIUM DE CARDIFF E NO ESTÁDIO DO DRAGÃO, EM PORTO. EVENTOS CORPORATIVOS EM UMA ATMOSFERA ÚNICA

FONTE: arquivo pessoal.

Outro ponto fundamental para atingir os objetivos nessa estratégia diz respeito aos procedimentos a serem adotados no decorrer do processo. Segundo Lois (2013, p. 148):

Saber quem convidar (pessoas de interesse dos patrocinadores) e apresentar antecipadamente a estrutura a ser construída com vistas ao patrocinador explorar, também está sob a responsabilidade da organização esportiva.

Coordenar essas ações, estruturando eficientes locais de recepção e serviços de *catering*,<sup>37</sup> são demandas cada vez mais exigidas junto ao segmento esportivo.

## 5.2 APROVEITAMENTO EFICIENTE DOS ESPAÇOS DISPONÍVEIS

Os novos estádios e/ou arenas brasileiras apresentam um espaço significativo em suas dependências para a realização de eventos, exposições, entre outras ações. E com o conceito de multifuncionalidade para

<sup>37</sup> Fornecimento de comida preparada e alguns serviços correlatos (copos, louça, toalhas etc.).

suas estruturas, o oferecimento de outras opções de serviços e entretenimento apresenta-se como uma estratégia a ser desenvolvida.

Nesse aspecto, os gestores das instalações esportivas e do lazer podem propiciar um significativo envolvimento do espectador/praticante por meio de novas experiências *in loco*, tornando-os agentes cada vez mais ativos no processo, além de contribuir com a atratividade do próprio espaço e dos resultados das empresas parceiras.



FIGURA 8 – NO COMPLEXO FLUSHING MEADOWS, QUADRAS SECUNDÁRIAS ABERTAS PROPICIAM AOS ESPECTADORES ACOMPANHAR O TREINAMENTO E/OU AQUECIMENTO DOS ATLETAS ANTES DOS JOGOS OFICIAIS. E ESPAÇO AMERICAN EXPRESS PARA UMA EXPERIÊNCIA INTERATIVA NO ESPORTE. O PÚBLICO NO CENTRO DAS ATENÇÕES.

FONTE: arquivo pessoal.

Além da participação nos projetos de experiência e performance esportiva, o patrocinador pode buscar uma associação com a identidade, valores e história das entidades ou das próprias instalações esportivas e do lazer, apoiando reformas e melhorias estruturais, criando novos espaços de convivência, tributos e homenagens, exposições, museus, entre outras ações, sendo reconhecido (*awareness*), dessa forma, como um verdadeiro parceiro<sup>38</sup> no processo.

<sup>38</sup> Deve-se entender aqui, como parceria, um conceito evolutivo de patrocínio, em que empresas investidoras e entidades esportivas trabalham juntas em prol dos objetivos mútuos.

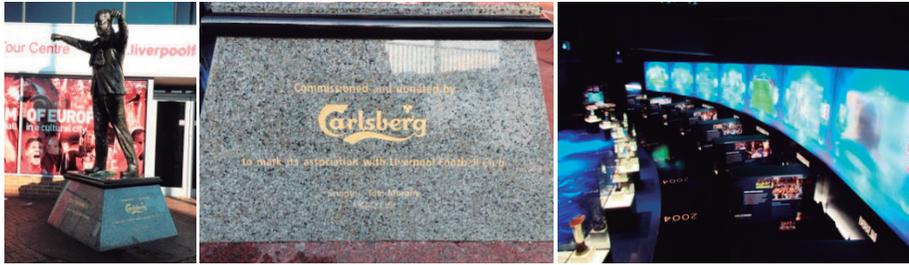


FIGURA 9 – ESTÁTUA DO TREINADOR BILL SHANKLY DO LIVERPOOL FC, ENCOMENDADA E DOADA PELO ENTÃO PATROCINADOR DO CLUBE INGLÊS., A CERVEJARIA CARLSBERG E MUSEU DO FUTEBOL CLUBE DO PORTO, NO ESTÁDIO DO DRAGÃO. PARCERIA ALÉM DA PERFORMANCE ESPORTIVA

FONTE: arquivo pessoal.

Outro ponto, não menos importante, a ser levado em consideração, quando da concepção de uma instalação esportiva e de lazer diz respeito às suas características estruturais. Isso dependerá de seu posicionamento no mercado e posterior funcionalidade e utilização.

### 5.2.1 Avaliação arquitetônica em razão do uso (design e projeto)

Uma determinada instalação esportiva e de lazer deve ser concebida para despertar uma significativa atratividade e atender às necessidades e desejos de seu público-alvo, permitindo, assim, o planejamento e desenvolvimento de estratégias mercadológicas. Morgan e Summers (2008, p. 273) reforçam a ideia afirmando que:

Estádios esportivos bem projetados podem aumentar a satisfação física e emocional dos espectadores do esporte e desempenhar um papel de distribuição ao facilitar o consumo do evento esportivo a um grande número de pessoas.

De igual forma, imprescindivelmente a ideia de multifuncionalidade (multiuso) deve estar presente quando do planejamento das novas estruturas, sendo capaz de hospedar os mais variados produtos da indústria do entretenimento.



FIGURA 10 – ESTÁDIOS DO DRAGÃO, OLD TRAFFORD E MILENNIUM. COMODIDADE E FUNCIONALIDADE PARA EVENTOS ESPORTIVOS, DE LAZER E ENTRETENIMENTO  
 FONTE: arquivo pessoal.

No entanto, apesar das instalações esportivas e de lazer apresentarem, cada vez mais, conceitos modernos de construção e design, é imprescindível que os espaços vão ao encontro do posicionamento almejado no mercado. Para Morgan e Summers (2008, p. 274): “Os estádios também podem fazer parte dos mitos e lendas que cercam as realizações esportivas”. Assim, mesmo aquelas instalações esportivas que não se constituem em locais privilegiados em quesitos como modernidade e conforto, podem alcançar resultados significativos no mercado explorando suas demais potencialidades.



FIGURA 11 – YANKEE STADIUM E ESTÁDIO LA BOMBONERA, EM BUENOS AIRES. MODERNIDADE COM DESIGN RETRÔ E MÍSTICA INIGUALÁVEL  
 FONTE: arquivo pessoal.

Assim como as demais estratégias mercadológicas e comunicacionais apresentadas no decorrer do capítulo, cabe aos gestores das instalações esportivas e do lazer desenvolverem estratégias de posicionamento de acordo com suas vantagens competitivas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo teve como objetivo subsidiar os gestores na exploração das instalações esportivas e de lazer, podendo transformá-las em fonte de recursos para suas entidades administradoras. Para isso, procurou-se apresentar eficientes estratégias mercadológicas e comunicacionais, exemplificadas por ações desenvolvidas por instalações referências no segmento esportivo e do lazer.

Em um primeiro momento, pode-se ter a impressão que as estratégias e experiências apresentadas podem ser desenvolvidas única e exclusivamente por instalações esportivas e de lazer de grande porte, com estruturas eficientes e recursos financeiros significativos. Em primeiro lugar, deve-se ressaltar que determinadas adaptações tornam-se mais eficientes partindo de referências em nível macro para o micro. De igual forma, é permitido afirmar que as estratégias aqui apresentadas estudo são passíveis de serem implantadas por toda e qualquer instalação esportiva e de lazer, independentemente de seu porte (pequeno, médio ou grande), levando em conta suas possibilidades logísticas e limitações econômicas. O que deve ser consideração, neste caso, são as ideias e procedimento em função dos objetivos propostos, descartando, quando for o caso, aspectos como conforto, comunicação visual, entre outros.

Por fim, com o desenvolvimento de estratégias eficientes nas instalações esportivas e do lazer, todas as partes saem ganhando. Ganham os espaços, com o aumento de opções de entretenimento, maior atratividade, fluxo de pessoas e possibilidade de investimentos externos. Ganham as entidades gestoras, com aportes para uma melhor sustentabilidade. E ganham os investidores (patrocinadores, parceiros e demais empresas), com a possibilidade de se valerem de estratégias mercadológicas e comunicacionais, em um ambiente diferenciado, podendo ter, para sua imagem e de seus produtos e/ou promoção, a transferência e valores únicos.

## REFERÊNCIAS

BRIGATTO, G. *Gasto com publicidade cresce 8% no Brasil em 2014*. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/3949056/gasto-com-publicidade-cresce-8-no-brasil-em-2014>>. Acesso em: 29 out. 2017.

- CABALLERO LOIS, Nicolas. *Estratégias empíricas em patrocínio esportivo à luz da experiência de organizações esportivas e empresas investidoras*. 356f. 2013. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2013.
- CARDIA, W. *Marketing esportivo e administração de arenas*. São Paulo: Atlas, 2014.
- FERRAND, A.; CAMPS, A.; TORRIGIANI, L. *La gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos*. Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.
- FERREIRA, A. C. D.; REPPOLD FILHO, A. R. *Projeto referências: referências para o esporte de alto rendimento brasileiro*. Porto Alegre: UFRGS, Centro de Estudos Olímpicos, 2017.
- MORGAN, M. J.; SUMMERS, J. *Marketing esportivo*. Tradução de Vertice Translate. São Paulo: Thomson Learning, 2008.
- PARÍS ROCHE, F. *Gestão desportiva: planejamento nas organizações desportivas*. Tradução de Pedro Fossati Fritsch. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PITTS, B. G.; STOTLAR D. K. *Fundamentos de marketing esportivo*. Tradução de Ieda Moriya. São Paulo: Phorte, 2002.
- REIN, I.; KOTLER, P.; SHIELDS, B. *Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca e torcedores*. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- REBELLO, A. *Só dois de 39 campos reformados para receber seleções da Copa estão prontos*. Disponível em: <<https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2016/10/14/so-dois-de-39-campos-reformados-para-receber-selecoes-da-copa-estao-prontos.htm>>. Acesso em: 29 out. 2017.
- RIES, AL; TROUT J. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Makron Books, 2002.
- SAVASTANO, Martha. O produto entretenimento. In: COBRA, Marcos (Org.). *Marketing do entretenimento*. São Paulo: Senac, 2008.
- SOMOGGI, Amir. Gestão de espaços esportivos como negócio. In: MATTAR, Fauze N.; MATTAR, Michel (Org.). *Gestão de negócios esportivos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.



## GESTÃO DE INSTALAÇÕES DURANTE EVENTOS ESPORTIVOS

*Roberto Correia<sup>39</sup>*

Evento esportivo ou entretenimento? No Brasil ainda se tem essa dúvida na hora de organizar um evento. Os tradicionais métodos de organização de competição aliados à falta de preparação dos profissionais envolvidos, levam à repetição de erros demonstrados nos estádios vazios e na pouca visibilidade das diversas modalidades esportivas praticadas em nosso País.

Segundo Amaral et al. (2014), os gestores de instalação possuem em sua maioria formação em Educação Física e atividades de administração financeira e marketing são realizadas com menor frequência. Identificam-se falhas desde a concepção do projeto, da análise de ambiente, de um planejamento financeiro preciso, dos aspectos ligados à logística e segurança, da viabilidade de proporcionar mobilidade ao espectador e a diversão necessária ao pagante do ingresso.

Além disso, constata-se que há uma lacuna no desenvolvimento de instalações esportivas para o treinamento de atletas, por parte dos órgãos gestores do esporte de alto rendimento e Olímpico no Brasil. Cenário muito diferente dos países com sucesso esportivo internacional, onde o investimento em CTEs é recomendado por estudos que compararam modelos de Políticas do Esporte de sucesso existentes no contexto internacional (MAZZEI, 2012).

Baseado nessas assertivas que irei pautar meu texto, de agora em diante, a fim de atingir o profissional interessado em empreender

---

<sup>39</sup> Presidente do Instituto de Desenvolvimento do Esporte (iGesporte). Graduado em Educação Física. Mestre em Ciência do Movimento Humano. Especializado em Planejamento no Nível Estratégico, em Gestão Esportiva pelo COI e em Metodologia da Pesquisa. Possui 26 anos de experiência na gestão de projetos em níveis nacional e internacional. Foi gerente regional da Cidade do Futebol para os Jogos Olímpicos Rio2016 – Brasília.

no mundo da organização de eventos esportivos e poder compartilhar lições aprendidas ao longo de mais de vinte e cinco anos.

A intenção deste capítulo é despertar o leitor para práticas já vividas e que podem auxiliá-lo na obtenção do sucesso na organização de competições, ao demonstrar erros e acertos de comitês organizadores de diferentes tamanhos e dedicados a diferentes modelos de eventos.

Inicialmente, vale lembrar as passagens por experiências diversas de conteúdo, em diferentes ambientes, compartilhados com inúmeras pessoas oriundas de diferentes países. Ao longo desses anos, tive a oportunidade de participar da organização de eventos de diferentes formatos e tamanhos, com objetivos desiguais e em posições distintas.

Desde seminários, fóruns e congressos até eventos esportivos de pequeno porte, até chegar ao maior do mundo, os Jogos Olímpicos. Tive a experiência de entrar na quadra como atleta, chefiar equipes na participação em campeonatos, sentar no banco dos técnicos, gerenciar organizações esportivas e estar à frente de equipes de profissionais altamente capacitados para o planejamento e execução de grandes eventos.

Aliado a tudo isso, procuro participar da vida acadêmica e me aproximar dos pesquisadores para tentar descobrir novas práticas e conceitos, principalmente, para levar as minhas experiências de campo para o diálogo com a teoria. Acredito na formação continuada, a partir da participação em congressos de curta duração até a realização de cursos longos, com uma periodicidade de cinco anos.

Passei por diversos países, dialoguei em diversas línguas e vivenciei inúmeros comportamentos para chegar até aqui e tentar passar um pouco da minha experiência acadêmica e profissional para você, leitor, que poderá discordar ou confirmar conceitos científicos e empíricos ligados à organização e, mais especificamente, à gestão de instalações esportivas durante a realização de eventos.

## 6.1 O PLANEJAMENTO

São vários os aspectos que contribuem para o sucesso de um evento esportivo. Inicia-se por uma precisa análise de viabilidade financeira e de retorno do investimento, até para que se possa com-

parar com os resultados obtidos ao final do evento. Aliado a isso, nessa fase são estabelecidos os objetivos daquele empreendimento, a quem se destina e qual a duração das diferentes fases: planejamento, execução e desmobilização.

Após isso, passa-se para a fase de planejamento detalhado, com o levantamento de todas as necessidades relativas à execução daquele evento esportivo. Digo daquele, pois se faz necessário respeitar a especificidade de local, público, meios disponíveis e objetivos do empreendimento.

Cabe ressaltar que o planejamento se diferencia de uma grande ideia quando são estabelecidas as metas e, principalmente, realiza-se o detalhamento das despesas e receitas, com o orçamento realizado no mercado em que o evento está inserido, para que não haja discrepância de preço e, ainda, acréscimos imprevistos por grandes deslocamentos e frete para o local.

Segundo Da Costa, em todo empreendimento há riscos envolvidos, como apontou em relação aos estádios que são mal aproveitados, sobretudo nos locais com clubes sem expressão no futebol brasileiro, verificando-se a falha no planejamento/execução e o desperdício de recursos públicos (DA COSTA, 2013).

Ainda na fase de planejamento, será estabelecido o comitê organizador que deve ser capaz de planejar as ações específicas de cada área funcional, além de executar as atividades durante o evento, com o menor número de colaboradores, pois se sabe que esse é um elemento de despesa que gera um acréscimo na soma total dos elementos financeiros.

É na fase de planejamento que se faz a escolha do local da competição. O que deve ser realizado com o maior rigor, por meio de visitas ao local, com a elaboração de relatórios com fotos e documentos, a fim de embasar a seleção do melhor ambiente para abrigar atletas, dirigentes e público espectador, com conforto e segurança. Durante a visita, os gestores podem analisar necessidades ou problemas específicos, como acesso a ponto de energia, sistema de som, internet e outros (MALLEN; ADAMS, 2015).

Vários aspectos devem ser levados em consideração na escolha do local do evento. Dentre eles, o transporte e a mobilidade disponíveis no entorno. A instalação esportiva a ser utilizada deve estar próxima de ter-

minais de diferentes modais de transporte, capazes de levar o público até o local do evento e, principalmente, escoar a população presente ao final, no menor tempo possível e com a segurança necessária.

O equipamento esportivo deverá ser adequado ao tamanho do evento que se pretende organizar, com vias de entrada e saída bem posicionadas e seguras, com saídas de emergência em funcionamento e, principalmente, com capacidade de assentos adequada ao número de espectadores esperados, para que possam assistir ao espetáculo com visibilidade total da área de competição.

“Quando se quer conhecer um bom restaurante vá ao banheiro”. Essa expressão, de autor desconhecido, pode parecer banal, mas se o que for visível para o cliente não estiver em condições adequadas de atendê-lo, imagine o que não pode ser visitado. Por isso, é fundamental checar as condições sanitárias e de higiene dos banheiros.

Preliminarmente, deve ser feito o levantamento minucioso do funcionamento de todos os equipamentos da instalação, que se encontram atrás das cortinas. Os componentes ligados à energia, aos motores elétricos e ao combustível, os componentes de *backup*,<sup>40</sup> como geradores, *nobreaks*,<sup>41</sup> os alarmes de incêndio e até mesmo a estrutura física da instalação.

Daí, chega-se ao local mais importante do espetáculo, a área de competição ou FOP, acrônimo da expressão *Field-of-Play*. A arena onde se apresentarão os protagonistas do espetáculo, os atletas. Esse espaço deve comportar não só a área entre as quatro linhas, mas o espaço estabelecido nas regras da modalidade que possam abrigar árbitros, mesários, fotógrafos e outros personagens essenciais à execução da partida.

Em todos os aspectos levantados anteriormente, mencionei o conforto e a segurança, pois isso será determinante para a satisfação do cliente, ao oferecer todas as condições adequadas ao bem-estar daquele que investiu na compra do ingresso para ter um momento de lazer ao

<sup>40</sup> Backup é um termo inglês que tem o significado de cópia de segurança. É frequentemente utilizado em informática para indicar a existência de cópia de um ou mais arquivos guardados em diferentes dispositivos de armazenamento. Para fins deste texto, Backup é toda redundância que gere segurança da operação. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/backup/>>. Acesso em: 28 maio 2018.

<sup>41</sup> Um nobreak ou UPS (Fonte de Energia Ininterrupta, na sigla em inglês) é um condicionador que regula a voltagem e a pureza da energia que chega até os eletrônicos conectados a ele. Além disso, nobreak também é responsável por alimentar os dispositivos, em caso de queda de luz, por meio de uma bateria. Disponível em: <<http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2012/03/o-que-e-nobreak.html>>. Acesso em: 28 maio 2018.

lado de seus familiares, companheiros de torcida e equipe. Para que o espectador possa vivenciar aquele momento que será único.

O lance do gol, a virada do nadador, o ataque acima do bloqueio, a cesta de três pontos que classificou o time no último segundo, o Ipon no primeiro minuto da luta, ou a ultrapassagem no único local da pista possível e na última volta. Tudo isso, diferencia o esporte de outras atividades e que precisa ser vivido pelo espectador, que se transforma em coadjuvante, levado por uma paixão que o transporta para o banco do piloto, para os gramados e para os tatames.

De acordo com Samra, torcedores são consumidores fiéis, com comportamentos específicos e peculiares, como repetir a compra do ingresso mesmo que o time esteja perdendo. Isso demonstra a relação que esse torcedor tem com a marca, por esse motivo deve ser bem tratado, enquanto cliente (SAMRA; WOS, 2014).

Por isso, a importância da escolha da instalação esportiva que irá abrigar o seu evento. Existe um desafio que ainda não foi vencido pelos organizadores, que é o de competir com o conforto das casas dos espectadores e a nitidez da televisão com tecnologia 4K. Todos os aspectos competem com a compra do ingresso e a passagem de telespectador para espectador, presente aos estádios.

O segredo está no planejamento para o local escolhido para abrigar a competição. No entanto, dentre as diversas vertentes levantadas anteriormente, irei me concentrar na gestão de instalações durante os eventos esportivos, na definição das necessidades operacionais para a boa gestão da instalação, nas armadilhas que podem aparecer ao longo do caminho e os truques que irão ajudá-lo a se desvencilhar de qualquer percalço.

Nessa conversa, irei dialogar com alguns autores, mas principalmente, irei trazer a minha experiência prática na gestão de instalações, com exemplos vividos no caminho citado anteriormente, com o objetivo de auxiliar o leitor na resolução de problemas similares, encontrados em eventos futuros.

## 6.2 GESTÃO COMPARTILHADA

Antes de passarmos para o período de execução propriamente dito, passaremos por uma fase de gestão compartilhada entre o proprietário ou responsável pela instalação e o comitê organizador. Durante essa fase, o gerente da instalação e sua equipe interagem com a administração, na busca do conhecimento das nuances relativas ao funcionamento do equipamento esportivo.

Nesse período, todos os protocolos de funcionamento e operação da instalação são repassados ao comitê organizador. Todos os contatos das pessoas com alguma interferência na instalação são repassados e as apresentações realizadas.

Todas as deficiências apontadas durante a fase de planejamento devem ser solucionadas durante a gestão compartilhada, tais como desentupimento de esgotos, pinturas diversas, reparos elétricos, reforma de gramados, quadras e piscinas, com ênfase na área de competição.

O comitê organizador deverá estudar minuciosamente as plantas da instalação, bem como os protocolos de funcionamento e de solução de problemas de abastecimento de água, energia elétrica, abertura de portões e catracas, além de procedimentos de manutenção.

Para O'Toole et al. (2003), todos os equipamentos devem ser testados e utilizados com frequência, para garantir o correto funcionamento e a manutenção.

O período compartilhado termina com o início do *lockdown*,<sup>42</sup> momento em que a instalação fica bloqueada à entrada. A partir dessa data assume a instalação o comitê organizador, todos os procedimentos de segurança são colocados em funcionamento e o acesso restringe-se a pessoas autorizadas, credenciadas ou que recebam o passe para um dia, a fim de prestar serviço ou afins.

Nessa fase será determinante a capacidade de relacionamento do gestor para administrar conflitos entre a organização detentora da instalação e sua equipe. Prima-se, nesse período, pelo bom relacionamento e o cooperativismo entre os envolvidos. A vontade de aprender

---

<sup>42</sup> Isolamento ou acesso restrito, usado como medida de segurança. (*lockdown* in Dicionário Infopédia de Inglês|Português [em linha]. Porto: Porto Editora, 2003-2017. Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/ingles-portugues/lockdown>>). Acesso em: 20 nov. 2011.

será uma característica fundamental para que a equipe possa absorver muita informação, em curto espaço de tempo.

O importante nessa fase de transição é que o comitê organizador absorva o máximo de informação para ter a segurança necessária para operar a instalação na sua total potencialidade e para que esteja pronto para solucionar os problemas que certamente irão surgir durante o evento.

## 6.3 GESTÃO DURANTE O EVENTO

De agora em diante, passarei para a fase de execução, período em que o comitê organizador assume, de forma isolada, a gestão da instalação. A partir dessa data, toda a responsabilidade da operação do local do evento passa para as mãos do gestor, ato denominado *handover*,<sup>43</sup> ou seja, o detentor da instalação faz a entrega da administração do local para o comitê organizador. Cabe ressaltar que todas as datas referentes às fases supracitadas devem estar descritas em contrato, previamente assinado entre as partes.

A partir deste ponto no texto, irei revisitar os tópicos levantados anteriormente, durante a fase de planejamento, durante a escolha e seleção da instalação. Tratarei de transporte e mobilidade, tamanho do equipamento esportivo, instalações sanitárias, energia, área de competição e segurança.

Todos os itens tratados doravante serão analisados pela pessoa de um gestor de instalação na ótica do usuário, espectador e cliente, para o qual todo o esforço será direcionado para oferecer o melhor serviço. Além do cliente, encontra-se no eixo central da organização o atleta, para o qual o comitê organizador deverá fornecer as condições ideais para que se possa desenvolver as melhores marcas esportivas.

Outra característica do gestor de instalação esportiva é ter a sabedoria para lidar com o princípio da proporcionalidade, que significa a correta medida da instalação ajustada ao tamanho do evento a ser organizado, para que não se contrate um local subdimensionado,

---

<sup>43</sup> Termo usado em contratos, ou seja, o processo de prestação de posse exclusiva, livre, pacífica e vaga e acesso a uma área de concessão e a infraestrutura existente operacional portuário e também de todos os direitos, título. Disponível em: <<http://www.ppiaf.org/ppiaf/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/Portoolkit/Toolkit/glossary.html>>. Acesso em: 28 maio 2018.

o que irá causar problemas de segurança, ou superdimensionado, para que não se tenha o problema de venda de ingressos ou espaços vazios durante a partida.

Para facilitar a leitura e o entendimento do texto, iniciarei tratando da segurança, fator fundamental para o sucesso do evento. Nos dias atuais é necessário voltar as atenções para os itens de segurança.

Vejamos a matéria do Globoesporte.com:

A polícia francesa encontrou e desarmou uma bomba caseira nos arredores do Parque dos Príncipes horas antes de o Paris Saint-Germain enfrentar o Bordeaux, no último sábado. A notícia, divulgada inicialmente pelo jornal "Le Point", foi confirmada nesta terça-feira pelo ministro do Interior Gérard Collomb, que também apontou que um dos suspeitos detidos já vinha sendo monitorado por estar na lista de possíveis radicais. (GLOBOESPORTE.COM).

O fato citado demonstra a importância que se deve dispensar para os itens de segurança. O evento esportivo tornou-se alvo de radicais por reunir grande concentração de pessoas de diferentes países, etnias e religiões, o que produz grande repercussão de mídia, um dos objetivos desses radicais.

Nas questões de segurança, o gestor necessitará de elevados níveis de confiança na equipe, pois o assunto é altamente especializado e requer preparo técnico do gerente da área para mensurar o número de contratados para o serviço, planejar entradas e saídas, pontos de controle e formas de revista.

Outra característica fundamental para o gestor, nesse momento, é a capacidade de administrar diferentes órgãos que lidam com a segurança, tais como bombeiros, polícia militar, departamento de trânsito, polícia rodoviária, polícia civil, polícia federal e forças armadas. Isso exigirá do gestor a capacidade de liderar reuniões, moderar conflitos, compartilhar decisões e muita resiliência. Uma vez tomadas as decisões colegiadas, os itens de segurança não poderão ser negligenciados, pois um erro poderá comprometer todo o espetáculo.

Em determinado evento – vou me reservar não citar o nome e local –, o motorista de um caminhão que estava retirando entulho dias antes do início do evento, não puxou o freio de mão e o veículo deslocou-se e destruiu um escritório temporário que abrigava os equipamentos de

uma área funcional e os colaboradores. Ninguém se feriu e a edificação foi reconstituída em pouco tempo.

Esse fato ilustra outra forma de segurança a que o gestor deve ficar muito atento, que é a segurança do trabalho. Composto de várias empresas prestadoras de serviço, com diversas tarefas com alto risco de acidente, como trabalho em altura, trânsito de veículos e outros, o fator segurança do trabalho é primordial e não se deve abrir mão do equipamento de segurança individual, avisos de interdição ou piso molhado, isolamento de áreas que possam causar qualquer incidente.

Todos os outros itens relacionados à segurança devem ser tratados com os órgãos competentes e licenciados para a execução do evento esportivo. Um deles é o relacionado ao sistema contra incêndio da instalação, o qual deverá estar em pleno funcionamento, testado a partir de simulações periódicas durante a fase de gestão compartilhada e mesmo após o *lockdown*.

Um dos itens que interferem diretamente na segurança é o credenciamento. Essa tarefa é muito complexa, pois abrange todas as pessoas que irão prestar serviço para o comitê organizador, seja ele contratado ou parceiro. Isso demanda tempo para o cadastramento das pessoas, da análise do perfil do solicitante da credencial, da entrega da credencial após autorização, ou seja, trata-se de uma tarefa que demanda antecedência na execução e um período longo de trabalho dessa equipe nos dias que antecedem o evento.

Em termos de importância, depois da segurança vêm os serviços que irão afetar a estada do cliente na instalação esportiva, e a limpeza é um deles. Fundamental para uma boa apresentação e bem-estar do espectador, a limpeza será o cartão de visita da instalação.

A tarefa é complexa e depende do tamanho da instalação, do programa de competições e do orçamento disponível para essa área. Nesse quesito, o gestor irá depender de uma grande capacidade de liderança e motivação para poder incentivar os colaboradores da área a cumprir a tarefa. Isso porque, dependendo do calendário de competições, a equipe de limpeza deverá ser ágil e eficiente no recebimento da instalação ao término de uma partida e a preparação para outra subsequente.

O que se deve atentar é na metodologia de trabalho e organização da equipe, o que irá exigir um bom coordenador capaz de multiplicar as orientações e entregar a instalações em condições ideais para um novo evento.

Nesse momento, alguns pontos exigem atenção especial, como sanitários de clientes e de atletas, reposição de material de higiene, velocidade na solução de problemas inesperados e muito capricho nos detalhes para uma tarefa de grandes proporções. Daí vem a complexidade.

Arelado a isso tudo, vem o serviço ao espectador, responsável pela verificação de ingressos, orientação ao público, gestão de assentos e solução de problemas. Vejam que isso está diretamente relacionado com o tamanho do evento, e grandes eventos geram grandes problemas com o espectador. Principalmente em nosso país. Aqui eu faço uma pausa para tratar do comportamento do espectador brasileiro. Trago experiências de outros países com as quais pude comparar certas atitudes.

O espectador brasileiro não se antecede nas ações. Ele chega em cima da hora, não lê os avisos, amplamente divulgados, principalmente em relação à segurança, e é muito exigente com os colaboradores. Esse comportamento dificulta a prestação de serviço ao próprio espectador.

Por exemplo, em determinado evento em que eu estava na função de gerente, acompanhei a entrada dos espectadores nos detalhes e pude constatar, por meio de controle eletrônico, que os portões foram abertos duas horas antes do início da partida e 60% dos espectadores chegaram vinte minutos antes do apito inicial. O gestor, então, necessita de frieza para cumprir os protocolos de segurança e para tomar as decisões corretas para o bom andamento do evento.

Existem dois tipos de eventos quanto ao serviço ao espectador: os de cadeiras numeradas e outro de assentos de escolha livre. No primeiro caso, dependendo do tamanho da instalação, essa tarefa exigirá muita energia da equipe organizadora, bons coordenadores de setor e grande capacidade de solucionar problemas relacionados à venda de assentos.

No segundo caso, o número de colaboradores será menor e se espera menos problemas relacionados à compra de ingresso. Apenas deve-se dedicar atenção à sinalização da instalação, para que o espectador possa depender pouco da equipe de organização.

Antes de partir para os assuntos relacionados à competição propriamente dita, quero trazer à discussão o item energia, pois afeta dire-

tamente todos os serviços citados anteriormente. Durante o período de planejamento é necessário o correto dimensionamento da demanda de energia elétrica, a qual tem origem em todas as áreas funcionais. Na fase da gestão compartilhada, o gestor precisa tratar da adequação da geração de energia e do devido *backup*, fazendo com que todos os geradores tenham a capacidade de entrar em funcionamento, no momento de uma falha no fornecimento de energia. Esse procedimento deve ser testado diversas vezes e de diferentes maneiras para garantir essa solução.

Nesse ponto, o gestor precisará de uma equipe altamente especializada e conhecedora dos detalhes da instalação. Imagine um evento com transmissão internacional e em tempo real. Essa situação exige precisão nas ações relacionadas ao fornecimento de energia e suas formas de reposição. Inclusive, torna-se importante saber os meios alternativos de produção de energia e em quanto eles podem entrar em atividade, para que isso faça parte do gerenciamento de riscos do gestor e sua equipe.

Outra área central no sucesso do evento é o transporte. Independente da dimensão da tarefa, o transporte determinará o bom andamento das ações e o preciso cumprimento do programa da competição. A determinação de rotas oficiais e de serviço, o desenho das alternativas para casos de bloqueio e a precisão na determinação do tempo de deslocamento contribuirão para a prestação de um serviço de excelência aos usuários. Incluem-se nessa categoria os atletas, árbitros, comissão organizadora e todos aqueles que tiverem direito ao transporte.

Outro fator está relacionado ao cliente que adquire o ingresso. É o plano de mobilidade que fará com que os diferentes modais de transporte se integrem e permitam que o espectador se aproxime ao máximo da instalação com rapidez, conforto e segurança, além de finalizar a experiência, com a garantia de um bom retorno para a sua residência.

Não adianta preparar um bom plano de mobilidade se não houver a comunicação prévia para a população sobre o bloqueio de vias, as alterações nas linhas de ônibus e metrô, a criação de novos horários de transporte e os terminais especiais criados para o evento. Mais uma vez, o gestor necessitará de grande capacidade de mobilização de diferentes agências, o estabelecimento preciso de objetivos para o transporte e alto poder de comunicação.

Finalmente, chegamos ao local de competição, o *Field-of-Play*, ou simplesmente FOP, foco central de todo o trabalho já descrito. Durante a preparação e execução do evento, o gestor de instalação deverá buscar o objetivo de proporcionar as melhores condições para a performance dos atletas.

O primeiro item a ser observado é o regulamento da competição. Todo órgão de administração desportiva, além dos regulamentos, possui um caderno de encargos para os organizadores de eventos. Nele estão descritos todos os detalhes para a preparação do local de competição.

De forma específica, todas as modalidades seguem o mesmo conceito: a área de competição deve ser preservada a qualquer custo, reservada apenas às pessoas que possuem alguma função no interior da área.

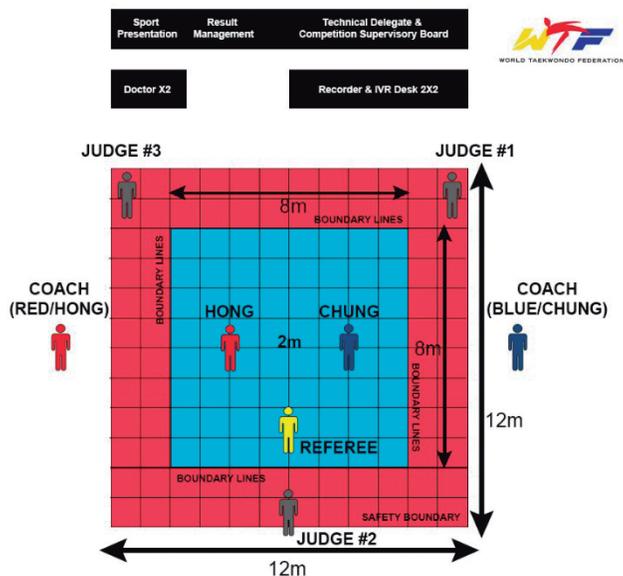


FIGURA 1 – DESENHO DE ÁREA DE COMPETIÇÃO DE TAEKWONDO

FONTE: <<http://www.taekwondopreschool.com/sparringwtf.html>>.

Observe na Figura 1 que a Federação Mundial de Taekwondo descreve, com detalhes, a área de competição, o que facilita o trabalho do gestor, mas ao mesmo tempo exige precisão na montagem.

O gestor desse local precisa interagir com a área de credenciamento e segurança para garantir a limpeza do FOP, a não intervenção por pessoas não autorizadas, como dirigentes, parentes de atletas, torcedor, fotógrafo ou repórter não credenciado e qualquer outra pessoa que não tenha função naquele setor.

Outro fator primordial para o sucesso da competição são os elementos técnicos específicos do esporte, como o piso a ser utilizado, gramado, tatame, madeira, água. Vejam o exemplo na Figura 2, em que a água da piscina de Polo Aquático ficou turva no período prévio aos Jogos Olímpicos 2016.



FIGURA 2 – ÁGUA DA PISCINA DE POLO AQUÁTICO ERA AZUL NA TERÇA E GANHOU OUTRO TOM NA QUARTA (FOTO: TIAGO LEME)

FONTE: <<http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/nadosincronizado/noticia/2016/08/tudo-azul-agua-da-piscina-do-polo-e-nado-sincronizado-e-substituida.html>>.

Depois do piso, faz-se necessário preparar o material esportivo que será utilizado durante a competição: calibragem de bolas, aferição de equipamentos eletrônicos de arbitragem, placares, instrumentos de medição, pesagem de implementos e outros.

Feito isso, é concentrar-se na arbitragem, na hospedagem dos árbitros, no bom deslocamento para o local da competição, numa boa

alimentação e no cumprimento de horários para a preparação e início das partidas.

Segundo Giacaglia, o gestor de instalação em eventos esportivos necessita acompanhar e controlar o que foi planejado e se tudo está de acordo com o acordado e contratado. Cabe ao gestor soluções rápidas e eficientes, ou seja, é necessária a presença desse gestor em todas as ações (GIACAGLIA, 2006).

Finalmente, volte toda a sua atenção para os atletas: proporcione o que de melhor a organização puder disponibilizar, blinde os competidores de problemas administrativos, garanta que os vestiários estarão limpos e com os chuveiros quentes funcionando, elimine atrasos nos deslocamentos, escolha rotas mais curtas, sem perder a qualidade na segurança, isole a área de competição para evitar assédio de torcedores e imprensa, para que o atleta possa alcançar as marcas que ele tanto sonhou e para as quais tanto treinou.

Dedique todo seu esforço e de sua equipe na preparação da melhor experiência para ambos, atleta e torcedor. Permita que essa simbiose aconteça sem a interferência de agentes externos, para que a magia do esporte possa se transformar em sorrisos nas arquibancadas e nas quadras.

Deixe que sua criatividade transforme o coração de sua equipe de trabalho para fazer a melhor entrega para o mundo mágico do esporte. Para que, na hora do gol, da cesta, da batida na borda da piscina, ou no momento do salto do conjunto cavaleiro e animal, somente os sonhos ocupem as mentes dos espectadores, e que todos dentro do estádio ou do ginásio possam vibrar na mesma sintonia.

Por fim, cabe citar Blumrodt et al. (2013), os quais consideram o esporte como parte da indústria do entretenimento, o que demanda um espetáculo nos estádios, alta performance das equipes e a qualidade das instalações/estádios, em nível internacional.

## REFERÊNCIAS

- AMARAL, C. et al. *Perfil do gestor de instalações esportivas do norte de Portugal*. 137f. 2014. Dissertação (Mestrado) – USP - Universidade de São Paulo. 2014.
- BLUMRODT, J. et al. Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal*, p. 205-225, 2013.
- DA COSTA, et al. Estádios da Copa de 2014: perspectivas de um legado. *Pensar a Prática*, Goiânia, v. 16, n. 2, p. 320-618, 2013.
- DICIONÁRIO INFOPÉDIA DE INGLÊS|PORTUGUÊS [em linha]. Porto: Porto, 2003-2017. Disponível em: <<https://www.infopedia.pt/dicionarios/ingles-portugues/lockdown>>. Acesso em: 12 out. 2017.
- GIACAGLIA, M. C. *Organização de eventos: teoria e prática*. São Paulo, Thomson Learning, 2006. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/olimpiadas/nadosincronizado/noticia/2016/08/tudo-azul-agua-da-piscina-do-polo-e-nado-sincronizado-e-substituida.html>>. Acesso em: 10 out. 2017.
- MALLEN, C.; ADAMS, L. J. *Gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos: dimensões teóricas e práticas*. 2015. Disponível em: <<https://www.books.google.com>>. Acesso em: 17 set. 2017.
- MAZZEI, L. C. A. et al. Centros de treinamento esportivo para o esporte de alto rendimento no Brasil: um estudo preliminar. *R. Min. Educ. Fís.*, Viçosa, Edição Especial, n. 1, p. 1.575-1.584, 2012.
- O'TOOLE, W. et al. *Organização e gestão de eventos*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- SAMRA, B.; WOS, A. *Journal of Intercultural Management*, Coventry, Inglaterra, v. 6, n. 4, p. 263-288, 2014.



## NOVAS ARENAS ESPORTIVAS E MULTIUSO: O LEGADO DOS GRANDES EVENTOS

*Paulo Henrique Camargo Prestes<sup>44</sup>*

### INTRODUÇÃO

A partir do início do século XXI, o Brasil postulou-se à sede dos maiores eventos esportivos mundiais. Com o sucesso obtido gradativamente a cada candidatura, seja para os Jogos Panamericanos, Jogos Mundiais Militares, Copa de Mundo, Olimpíadas e Paraolimpíadas, a indústria esportiva nacional apresentou um crescimento significativo, tornando-se extremamente atrativa, seja para os profissionais já existentes e consolidados no mercado, seja para aqueles que, mesmo sem expressivo conhecimento e experiência no segmento, vislumbravam uma oportunidade de sucesso profissional. Este capítulo tratará das novas arenas esportivas e multiuso como legados dos grandes eventos ocorridos no Brasil neste início de século.

### 7.1 O CENÁRIO

Entre os investimentos que assumiram maior destaque nesse cenário podemos citar a construção das arenas esportivas, inicialmente para a Copa do Mundo 2014 e, posteriormente, para as Olimpíadas e Paraolimpíadas de 2016.<sup>45</sup> Especificamente para o Mundial da Fifa 2014,

<sup>44</sup> Profissional com 17 anos no mercado do marketing esportivo. Passou na gestão de diversas arenas esportivas, como Arena Clube Atlético Paranaense (CAP), Arena Grêmio, Arena Castelão e Arena Mangueirão. Gerente geral da sede Curitiba da Copa do Mundo Fifa 2014. Gerente de Serviços na Olimpíada RIO 2016. Possui vasta experiência em organização, operação e produção de eventos corporativos. É professor, palestrante e *coaching*.

<sup>45</sup> Apesar dos recursos destinados para receber os Jogos Panamericanos no Rio de Janeiro em 2007, os investimentos mais significativos se deram em função da preparação para a Copa do Mundo 2014 e Olimpíadas e Paraolimpíadas de 2016.

com exceção da Arena da Baixada, na cidade de Curitiba, a qual se apresentava como modelo de instalação moderna e multiuso (concebida para oferecer os mais variados tipos de eventos, momentos esportivos, entre outros), os demais estádios precisavam ser edificadas e/ou reformados de acordo com as exigências do Comitê Organizador, a partir do caderno de encargos da Fifa.

Desde o início das obras, o centro das discussões versou sobre o legado que esse primeiro megaevento esportivo traria ao país. Observa-se, após esse processo, que, em grande parte dos casos, não se levou em conta os custos e a complexidade de se manter um equipamento desse porte, procurando uma sustentabilidade e, por que não, rentabilidade pós-eventos.

Dessa forma, o ponto a ser analisado é a real existência de um legado ou um fardo interminável para a sociedade brasileira. Outra variável a ser considerada refere-se a como administrar essas novas arenas ou como gerar novas e significativas receitas para que os equipamentos possam fazer parte do dia a dia, não só como um estádio para práticas esportivas, mas como um centro de entretenimento, que as pessoas possam visitar, participar, interagir e melhorar a qualidade de vida. Segundo Melo Neto (2013, p. 271) uma instalação esportiva é muito mais do que um local de jogo ou de competição esportiva. É um núcleo central de um complexo de venda de produtos e serviços esportivos, reordenamento urbano da cidade e um ponto de atração turística, podendo surgir em seu entorno novos empreendimentos de revitalização da economia local. Contudo, alheios a esses questionamentos, os organizadores locais demandaram as edificações em um ritmo acelerado, deixando as discussões sobre utilização e viabilidade para um debate posterior.

Outro desafio que se apresentava era encontrar profissionais para a gestão desses megaeventos. As instituições que regularizam essas competições já possuíam força de trabalho com talento e habilitada para a ocasião. No caso do Brasil, esse conhecimento restringia-se a um número reduzido de profissionais. De igual forma, na Copa do Mundo e/ou Jogos Olímpicos, as entidades esportivas, clubes e cidades não possuíam tamanho *know-how* para entregar e capacitar o número de profissionais necessários.

No ano de 2013, a convite do Comitê Organizador Local, assumi o cargo de gerente de operações da Arena da Baixada, na cidade de Curitiba, Paraná, uma das sedes da Copa do Mundo de 2014.<sup>46</sup> A partir de um projeto inovador, com diferenciais em relação às demais arenas construídas e/ou reformadas no País, a adoção de uma visão moderna e empreendedora tornou-se fundamental.

Entre os principais diferenciais da Arena pode-se destacar a construção de um teto retrátil (nenhum outro estádio no País teria esse tipo de atrativo). Mario Celso Petraglia, presidente do Clube Atlético Paranaense, em entrevista à emissora Banda B<sup>47</sup>, afirmou que o referido teto daria ao “Furacão” um diferencial em relação aos outros modernos estádios construídos até aquele momento no Brasil, sendo o trunfo para trazer eventos para a cidade de Curitiba (seja de pequeno, médio ou grande porte), transformando a capital paranaense em uma das mais importantes capitais do entretenimento do País.



FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DAS OBRAS NA ARENA DA BAIXADA PARA A COPA DO MUNDO FIFA 2014. REFERENTE AOS MESES DE JANEIRO, FEVEREIRO, MARÇO E MAIO DO ANO DE 2014

FONTE: acervo pessoal do autor.

<sup>46</sup> Até aquele momento, desenvolvia funções na Arena do Grêmio, na cidade de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

<sup>47</sup> Disponível em: <<http://www.bandab.com.br/esporte/times/atletico/atletico-apresenta-teto-retratil-e-petraglia-ja-projeta-construcao-de-areninha/>>. Acesso em: 27 maio 2018.

Mas o cenário local não era favorável e, com atraso nas obras, a Arena da Baixada foi o último estádio a ser entregue para o Mundial de 2014.

Após o término dos grandes eventos, as estruturas, estádios, equipamentos e instalações esportivas necessitavam de uma administração profissional, experiência de mercado de arenas, além de adequar as vendas e comercialização do equipamento com a realidade econômica do País. Tarefa dificultada pelo fato de a grande maioria dos gestores que assumiram os postos gerenciais, ou diretivos, constituírem-se em engenheiros das obras ou, ainda, pessoas indicadas sem um conhecimento significativo para levar adiante as atividades. Como resultado, inúmeras dificuldades na transição do encerramento dos grandes eventos para o início das atividades em âmbito regional e/ou nacional.

Pode-se observar que, atualmente, são poucas as novas arenas sustentáveis no País, tendo, a sua grande maioria, dificuldades em gerar receitas, aliada a despesas elevadas, falta de planejamento e operação deficitária.

As despesas operacionais para os jogos e eventos constituem-se em um dos grandes desafios dessas instalações. São elas que oneram, na maioria das vezes, o equipamento. Outro dificultador é gerar lucro com o recebimento de outros tipos de eventos, comercialização de ativos, patrocínios, estabelecimentos comerciais acoplados, interação com a comunidade no entorno, entre outras oportunidades de negócio mal exploradas.

## 7.2 DESPESAS OPERACIONAIS

Os valores para se organizar um jogo de futebol na grande maioria das novas arenas e de estádios mais antigos, se utilizarmos o modelo atual, ultrapassa os R\$ 350 mil reais. Multiplicando esse valor por cerca de 30 jogos que serão realizados em um estádio no ano, o valor médio chega em R\$ 10.500.000,00.

Como reduzir em tempos de contenção de gastos e economia lenta? Essa resposta poucos gestores possuem, tendo em vista que, em muitos casos, eles estão engessados em contratos longos de empresas prestadoras de serviço, como limpeza e conservação, segurança patrimonial e segurança para jogos, controle de acesso, equipe de alimentos

e bebidas, entre outros, encarecendo ainda mais a instalação e exigindo ao limite que as receitas possam equilibrar a conta.

Existem novas opções para amenizar esse impacto de gastos, como o sistema verticalizado de gastos operacionais, execução de programa de treinamento para força de trabalho, extinção da contratação de empresas que cobram altos valores para prestação de serviços, além de otimizar o quadro de funcionários e colaboradores do local.

Agregar força de trabalho da comunidade local apenas auxilia no processo operacional de jogos e eventos, como aproxima e fideliza o equipamento em sua cidade, gerando empatia e maior penetração na região.

Em algumas cidades, a organização de jogos e eventos está atrelada a pagamento para Polícia Militar acompanhar ou fazer o trabalho que, teoricamente, deveria ser gratuito, afinal de contas, é o trabalho da instituição servir e proteger. Em contrapartida, por se tratar de um evento privado, a promotora é responsável pela segurança, o que pode se entender contrassenso com a presença da polícia, que poderia servir e proteger o restante da sociedade, fora do estádio.

Ainda alguns comportamentos no país não permitem não contar com a ausência das forças de segurança pública nos equipamentos e instalações esportivas. Ainda se deve avançar, aprendendo e tolerando para que apenas segurança privada do evento realize o controle da segurança.

Outro fator há de ser considerado nos custos e despesas de organização e operação de jogos e eventos: o alto custo que as empresas terceirizadas cobram de clubes, estádios, operadoras e arenas. Além de o valor ser alto, a entrega do serviço contratado muitas vezes não é satisfatório. Sendo assim, estádios e instalações se colocam em uma posição quase que sem saída para novos negócios ou abertura de mercado para novas ideias e/ou trabalhos.

Nos serviços terceirizados que mais custam, tem-se a segurança patrimonial e a segurança para *match day*, oriundas quase sempre de uma mesma empresa; limpeza e conservação do equipamento, serviço que custa muito no mercado nacional; controle de acesso e emissão de ingressos, envolvendo tecnologia, catracas e bilheteria, entre outros serviços, e todo o restante da força de trabalho.

No legado das novas arenas, o desafio econômico é reduzir os custos, pelo menos na operação e organização dos eventos citados ante-

riormente. É necessário criar um modelo e/ou governança para que as estruturas não fiquem no prejuízo e possam “viver” com suas próprias receitas, sem ajuda ou apoio do setor público.

Portanto, as despesas operacionais para organizar jogos e eventos, somados a despesas fixas do equipamento, incluindo a manutenção predial, elevam e muito o valor para que uma arena respire ao longo do ano.

### 7.3 NOVAS RECEITAS

Um ponto importante ao qual se deve prestar muita atenção é a velocidade com que a economia se movimenta, tendo influência direta na realidade das arenas. Para muitos críticos e especialistas da gestão do esporte, falta capacidade por parte dos clubes e organizações esportivas, para captar novos parceiros e grandes patrocínios. De acordo com Ferrand, Camps e Torrigiani (2007, p. 104), é necessária a adoção de uma postura profissional em todas as etapas de captação de recursos para o alcance dos objetivos preestabelecidos. Entretanto a falta de grandes investidores, em grande parte das vezes, é atrelada à economia do País. Dessa forma, não se pode centralizar a culpa diretamente nas organizações esportivas.

Uma arena considerada multiuso tem a capacidade diária de gerar inúmeras receitas, pois em sua estrutura, desde que haja profissionais capacitados e de que possua uma filosofia de rentabilidade do equipamento, a agenda ou calendário dos mais variados eventos é notória e real.

Um exemplo de sucesso é a Arena do Palmeiras que, além de uma localização privilegiada na cidade de São Paulo, realiza e oferece, ao mercado, além de jogos de futebol, inúmeras ações de entretenimento, como grandes shows, eventos corporativos, entre outras formas de receitas. Nesse caso, sem dúvida, trata-se de um equipamento rentável.

De acordo com Rogério Dezebrom, CEO da Capital Live, braço do Grupo WTorre responsável pela gestão do Allianz Parque, em entrevista à *Revista Exame*<sup>48</sup>, os bons resultados alcançados até o momento fazem com que os parceiros estimem o retorno do investimento em oito/10 anos e não mais em 12/15 anos, como esperado no início do projeto.

<sup>48</sup> Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/de-rapel-a-rock-como-o-allianz-parque-tem-faturado-alto/>>. Acesso em: 27 maio 2018.

Deve-se ressaltar que a construtora investiu, em 2014, 500 milhões de reais na reforma do estádio e outros 190 milhões de reais em melhorias da cidade para poder ganhar com a concessão.

Levando em consideração que, nesse caso, o modelo de negócio é privado, isso facilita negociações e acelera a organização de grandes eventos, diferentemente do cenário público, em que burocracia e falta de parceria emperram as atividades para rentabilizar o equipamento.

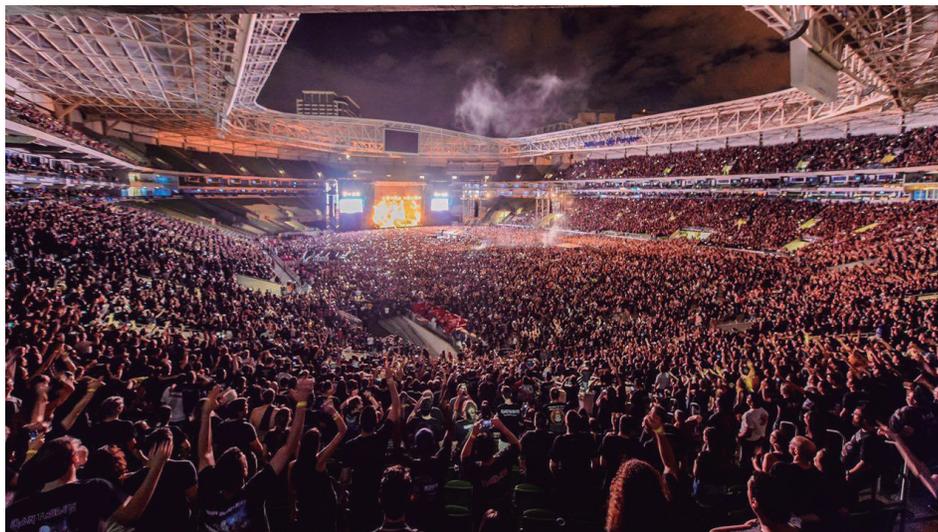


FIGURA 2 – ARENA PALMEIRAS, DURANTE SHOW DA BANDA IRON MAIDEN, NO ANO DE 2016. FOTO DE DOMÍNIO PÚBLICO

FONTE: <[https://www.google.com.br/search?q=show+allianz+parque&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=x&ved=0ahukewic0vzygyvdyahwjgjakhuctbcwq\\_aucygc&biw=1821&bih=868#imgrc=h5oum4zf227tkm](https://www.google.com.br/search?q=show+allianz+parque&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=x&ved=0ahukewic0vzygyvdyahwjgjakhuctbcwq_aucygc&biw=1821&bih=868#imgrc=h5oum4zf227tkm)>.

*Das principais receitas de uma nova arena, o que mais chama atenção é o patrocinador máster, conhecido mundialmente como naming rights. Esse patrocinador constitui-se naquele em que o investidor possui o direito de inserir e englobar o nome de sua marca no equipamento. De acordo com Cardia (2014), o naming rights gera um retorno automático para o investidor (patrocinador), tendo em vista que seu nome é inserido de imediato na instalação, além de se apresentar, atualmente, como uma das principais e mais confiáveis fontes de recursos para as organizações esportivas.*

No Brasil, essa prática ainda é pouco difundida, tendo como exemplos atuais o próprio estádio do Palmeiras, Arena Pernambuco, Jeunesse Arena no Rio de Janeiro e Arena Fonte Nova. Esta última, com o nome oficial Itaipava Arena Fonte Nova, além de comercializar eficientemente suas propriedades, vem obtendo resultados extremamente significativos com a ideia de multifuncionalidade, transformando-se em um dos principais locais de ações de entretenimento na cidade de Salvador, Bahia.<sup>49</sup>



FIGURA 3 – FACHADA DA ITAIPAVA ARENA FONTE NOVA, NA CIDADE DE SALVADOR, ESTADO DA BAHIA

FONTE: <[https://br.images.search.yahoo.com/yhs/search;\\_ylt=a0levjhf6nfafiallkf7at.?p=arena+fonte+nova&fr=yhs-ima-batch1&fr2=piv-web&hspart=ima&hsimp=yhs-batch1&type=batch1q5000008\\_shq#id=36&iurl=http%3a%2f%2fwww.itaipavaarenafontenova.com.br%2fconteudo%2fnot%2f006%2fimg%2f0000449.jpg&action=click](https://br.images.search.yahoo.com/yhs/search;_ylt=a0levjhf6nfafiallkf7at.?p=arena+fonte+nova&fr=yhs-ima-batch1&fr2=piv-web&hspart=ima&hsimp=yhs-batch1&type=batch1q5000008_shq#id=36&iurl=http%3a%2f%2fwww.itaipavaarenafontenova.com.br%2fconteudo%2fnot%2f006%2fimg%2f0000449.jpg&action=click)>.

De igual forma, além de um eficiente *naming rights*, a referida instalação vem desenvolvendo uma série de estratégias promocionais e/ou comunicacionais para promover sua imagem, bem como seus serviços.

<sup>49</sup> Foram mais de 52 jogos realizados na Itaipava Arena Fonte Nova durante o ano de 2016 (4.700 horas de bola rolando). O equipamento, que completa quatro anos em 2018, tem cada vez mais se consagrado por receber competições de destaque, como os jogos das Olimpíadas Rio 2016 e uma variedade de eventos, como o Festival de Verão. Já incorporada ao panorama da capital baiana, configurando-se como um cartão postal da cidade, a arena possui a melhor avaliação dentre os estádios da Copa 2014. Disponível em: <<https://www.itaipavaarenafontenova.com.br/noticias/2017/04/07/4-anos-de-arena-fonte-nova-equipamento-se-consagra-como-espaco.html>>. Acesso em: 27 maio 2018.



FIGURA 4 – TOUR GUIADO E AGENDA DE SHOWS NA ITAIPAVA ARENA FONTE NOVA  
 FONTE: <<http://www.itaipavaarenafontenova.com.br>>

Ao contrário do Brasil, Estados Unidos e Europa atuam com esse tipo de patrocínio naturalmente há muitos anos e em larga escala. Um exemplo é o Levis Stadium, estádio do time de futebol americano San Francisco 49ers, situado na cidade de Santa Clara, no estado da Califórnia.



FIGURA 5 – FACHADA DO ESTÁDIO LEVIS, NA CIDADE DE SANTA CLARA, CALIFÓRNIA, EUA. EQUIPAMENTO QUE RECEBE OS JOGOS DO TIME PROFISSIONAL DE FUTEBOL AMERICANO SAN FRANCISCO 49ERS. FOTO DE DOMÍNIO PÚBLICO

FONTE: <[GESTÃO ESTRATÉGICA DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS E DE LAZER](https://www.google.com.br/search?dcr=0&biw=1821&bih=868&tbm=isch&sa=1&ei=qnhowtcbdou5wat66rgy&q=levis+stadium+facade&oq=levis+stadium+facade&gs_l=psy-ab.3...228661.229515.0.229613.7.6.0.0.0.0.283.711.0j1j2.3.0...0...1c.1.64.psy-ab..4.1.195...0i13k1j0i30></a>></p>
</div>
<div data-bbox=)

Na terra do Tio Sam, centenas de equipamentos possuem esse tipo de parceria, apresentando objetivos claros para reduzir despesas tanto fixas quanto operacionais para organização de jogos e/ou eventos. E essas grandes parcerias ainda contribuem para o desenvolvimento esportivo dos clubes e do relacionamento com a comunidade, não apenas do entorno, mas também da economia local, que recebe forte impacto, possibilitando abertura de outros tipos e segmentos de mercado.

Atualmente, gestores estão tentando comercializar as arenas desse grande evento para que possam fazer parte e integrar o cotidiano local e entrar no cenário mundial de outros eventos esportivos, shows e parcerias comerciais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

E o futuro?

No mercado atual, existem grandes empresas internacionais que administram e gerenciam equipamentos e arenas como as que foram construídas em solo brasileiro. Segundo Cardia (2004), cada vez mais as organizações esportivas procuram uma associação com terceiros para poder prospectar, concretizar e administrar suas propriedades. Entre elas, suas instalações (estádios, clubes, ginásios, entre outros). Com expertise global, *know-how* vasto e relacionamento comercial de alta qualidade, essas agências ainda procuram estabelecer trabalhos e parcerias junto às organizações esportivas brasileiras. Porém o comportamento ainda retrógrado da indústria esportiva nacional atrasa o desenvolvimento de novos negócios, visto que muitas das arenas estão embaixo de um guarda-chuva de caráter público, ou público e privado, bem como possuem contratos de longa duração junto às construtoras das obras.

No Brasil, praticamente não existem empresas de grande porte com a capacidade de gerenciar esses equipamentos. Assim sendo, a indústria esportiva já está encontrando instalações com problemas estruturais, sem manutenção preventiva, bem como realização de eventos de médio e grande porte, transformando-se em grandes elefantes modernos brancos.



FIGURA 6 – A IMAGEM É DE UMA DAS ARENAS LOGO APÓS O TÉRMINO DOS JOGOS OLÍMPICOS, NA CIDADE DO RIO DE JANEIRO, EM 2016. FOTO DE DOMÍNIO PÚBLICO

FONTE: <[https://www.google.com.br/search?q=parque+olimpico+abandonado&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=x&ved=0ahukewiginxky\\_dyahxtqzakhvwzcleq\\_aucigb&biw=1821&bih=688#imgdii=lo1b1p76qy6ztm:&imgcr=7yew6d68\\_ul8nm](https://www.google.com.br/search?q=parque+olimpico+abandonado&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=x&ved=0ahukewiginxky_dyahxtqzakhvwzcleq_aucigb&biw=1821&bih=688#imgdii=lo1b1p76qy6ztm:&imgcr=7yew6d68_ul8nm)>.

Para a administração saudável dos equipamentos existem modelos alternativos de gestões financeira e operacional. O chamado sistema verticalizado de operações, que envolve trabalho terceirizado, criação de processos e manuais de operação para as instalações e o desenvolvimento de programas de treinamento para a força de trabalho, com objetivos diretos. Dessa forma, procura-se reduzir custos fixos e variáveis, aumentar o mercado de trabalho, além de qualificar os profissionais e gerar melhores experiências a todos os envolvidos.

Portanto existem, sim, outros formatos e modelos de gestão para que todas essas instalações espalhadas pelo país possam se tornar sustentáveis, mantendo a modernidade e saúde financeira, além de oferecer à sociedade um espaço ou equipamento urbano englobando esporte, lazer, entretenimento, cultura, entre outros momentos.

As arenas e instalações estão presentes no Brasil para que a população possa se beneficiar, constituindo-se em espaços fantásticos, que proporcionam grandes e importantes eventos, sejam eles de qualquer tipologia.

Por fim, pode-se afirmar que o verdadeiro legado será construído pelos profissionais que atuam na indústria esportiva, mediante muito

trabalho, planejamento antecipado, gestão de riscos, organização e operação, capacitação de pessoal e, acima de tudo, vontade de fazer. A vontade que fará com que todas essas instalações sejam bem aproveitadas e que, ao final do processo, possa afirmar-se que valeu a pena a concepção e construção de todas elas.

## REFERÊNCIAS

CARDIA, W. *Marketing esportivo e administração de arenas*. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. *Marketing e patrocínio esportivo*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FERRAND, A.; CAMPS, A.; TORRIGIANI, L. *La gestión del sponsoring deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos*. Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.

MELO NETO, F. P. *Marketing esportivo: o valor do esporte no século XXI*. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

## ARQUITETURA ESPORTIVA: BASES PARA A FORMULAÇÃO DE UM PROJETO

*Daniel Alberto Viera Beltran<sup>50</sup>*

### 8.1 ARQUITETURA ESPORTIVA – CONCEITO

Os espaços esportivos são lugares destinados à prática de esportes que demandam alto conhecimento específico para a realização de bons projetos. Além do conhecimento técnico geral do arquiteto, é necessário que ele entenda das especificidades de cada esporte, seu funcionamento e regras. Além disso, os custos para tais edificações costumam ser altos, o que torna essencial que a elaboração do projeto seja a mais correta possível. Uma boa arquitetura é aquela que considera o espaço em todas suas particularidades.

A arquitetura esportiva engloba soluções de segurança, conforto e performance. Conhecer bem os detalhes técnicos, como o tipo mais indicado de piso em quadras, sua localização, dimensionamentos, soluções de drenagem, sistema de tratamento de piscinas, bordas apropriadas, sistemas de iluminação, climatização, dentre outros condicionantes, caracterizam importantes elementos e informações na concepção dos espaços.

Os estádios, quadras, arenas, ginásios, centros de treinamento, áreas dedicadas à prática de esportes em clubes e escolas, academias, pistas de corrida, piscinas etc., além de funcionais e seguros, precisam ser esteticamente atraentes. Os arquitetos têm papel fundamental, pela capacidade de integrar o projeto de arquitetura com as diversas tecnologias inerentes ao bom funcionamento das atividades.

---

<sup>50</sup> Arquiteto e urbanista, graduado pela Universidade Federal de Pelotas, em 2002. Pós-graduado em Arquitetura de Sistemas de Saúde, pela Unieuro Brasília, em 2008. Arquiteto titular do Sesc-DF. Atua na elaboração e compatibilização de projetos, acompanhamento e gerenciamento de obras.

Entender o projeto na definição dos materiais, na preocupação com orientação solar e ventilação, na boa distribuição dos espaços, na valorização cultural, na acessibilidade, no respeito ao espaço urbano e conforto do usuário são alguns dos quesitos que se traduzem numa arquitetura de qualidade e sustentável.

## 8.2 ETAPAS DO PROJETO

O conceito, o levantamento de dados e o planejamento devem nortear qualquer projeto de arquitetura, o qual compreende as seguintes fases: Estudo Preliminar, Anteprojeto e/ou Projeto de Aprovação, Projeto Executivo e Assistência à Execução da Obra.

Essas fases caracterizam-se como blocos sucessivos de coleta de informações, desenvolvimento de estudos/serviços técnicos e emissão de produtos finais, objetivando, ao término de cada um deles:

- a) avaliar a compatibilidade do projeto com o programa de necessidades, em especial no que se refere à funcionalidade, dimensionamentos, padrões de qualidade e custos e prazos de execução da obra;
- b) providenciar, em tempo hábil, as reformulações necessárias à concretização dos objetivos estabelecidos no programa de necessidades, evitando-se posteriores modificações que venham a onerar o custo do projeto e/ou da execução da obra;
- c) construir o conjunto de informações necessárias ao desenvolvimento da fase subsequente.

O Estudo Preliminar constitui a configuração inicial da solução arquitetônica proposta para a obra (partido/conceito), considerando as principais exigências contidas no programa de necessidades, que deverá receber a aprovação preliminar do cliente.

O Anteprojeto constitui a configuração final da solução arquitetônica proposta para a obra, considerando todas as exigências contidas no Programa de Necessidades e o Estudo Preliminar aprovado pelo cliente. Ambos devem receber a aprovação final do cliente.

O Projeto de Aprovação constitui a configuração técnico-jurídica da solução arquitetônica proposta para a obra, considerando-se as exi-

gências contidas no Programa de Necessidade, no Estudo Preliminar ou Anteprojeto aprovados pelo cliente, atendendo às normas técnicas de apresentação e representação gráfica emanadas dos órgãos públicos.

O Projeto de Execução é o conjunto de documentos técnicos (memoriais, desenhos e especificações) necessários à licitação e/ou execução da obra (construção, montagem, fabricação). Constitui a configuração desenvolvida e detalhada do Anteprojeto aprovado pelo cliente.

Cabe ao arquiteto:

- a) Elaborar o programa de necessidades, sua revisão e eventual complementação.
- b) Prover informações sobre o terreno e seu entorno, em especial os documentos cadastrais (projetos de alinhamento e loteamento, levantamentos aerofotogramétricos e outros), fotos do terreno e seu entorno, dados geoclimáticos e ambientais locais, em especial temperaturas, pluviosidades, insolação, regime de ventos e marés (para terrenos a beira-mar) e níveis de população sonora, do ar, do solo e das águas), dados urbanísticos do entorno do terreno, em especial, uso e ocupação do solo, padrões arquitetônicos e urbanísticos, infraestrutura disponível, tendências de desenvolvimento e planos governamentais para a área e condições de tráfego e estacionamento.
- c) Exame da legislação arquitetônica e urbanística (municipal, estadual e federal) pertinente, em especial as restrições de uso, as taxas de ocupação e coeficientes de aproveitamento, os gabaritos, os alinhamentos, recuos e afastamentos, o número de vagas de garagem, as exigências relativas aos tipos específicos de edificação e outras exigências arquitetônicas das Administrações e Prefeituras Municipais, Corpo de Bombeiros, Concessionárias de Serviços Públicos, Órgãos de Proteção ao Meio Ambiente e Patrimônio Histórico.

Os produtos finais esperados dessa ação do arquiteto incluem:

- Memorial, o qual descreve e justifica a solução arquitetônica proposta relacionando-a ao Programa de Necessidade, às características do terreno e seu entorno, à legislação arquitetônica e urbanística pertinente e/ou a outros fatores determinantes na definição do partido adotado;
- Planta de situação, que representa a implantação da obra no terreno indicado, em especial, os acessos, posição e orientação da(s) edificação(ões)

e principais elementos arquitetônicos (estacionamentos, piscinas, quadras esportivas, castelos d'água e/ou outros), os recuos e afastamentos, as cotas e níveis principais e o quadro geral de áreas (totais, por setor, pavimento e/ou bloco, úteis e/ou construídas, conforme o caso);

- Plantas e cortes gerais, representando a compartimentação interna da obra e indicando, em especial, a localização, o inter-relacionamento e o pré-dimensionamento de ambientes, circulações (verticais e horizontais) e acesso;
- Fachadas principais, as quais representam a configuração externa da obra, indicando seus principais elementos, em especial as esquadrias;

São serviços opcionais demandados ao arquiteto:

- Perspectivas e/ou maquete de massas, as quais representam a configuração espacial global da obra, sua implantação no terreno e o seu relacionamento com o entorno construído;
- Desenhos promocionais, que incluem as perspectivas adicionais (internas e/ou externas) e plantas e/ou humanizadas (com indicação de mobiliário e equipamentos básicos), entre outros;
- Especificação preliminar dos principais materiais e acabamentos;
- Estudos preliminares complementares, incluindo de estrutura, instalações, paisagismo e/ou arquitetura de interiores;
- Estimativa preliminar de custos, baseada, em geral, nos custos correntes do metro quadrado da construção, custos globais dos serviços ou critério equivalente, tendo em vista as características da obra.

## 8.3 DIRETRIZES DE PROJETO EM QUADRAS ESPORTIVAS

A concepção se insere num estudo global, levando-se em conta:

- Escolha do local e sua ambientação arquitetônica e paisagística;
- Serviços e acessos às instalações: transportes; importância das vias de escoamento; segurança assegurada a esses transportes; estacionamentos próximos ou afastados;
- Práticas esportivas programadas;

- Utilização das áreas de jogo para atividades não esportivas (aumento da capacidade efetiva dessas áreas para que um público mais numeroso possa ser admitido), implicando em proteção do solo e previsão de escoamentos para rápida evacuação;
- Número de espectadores para o público em geral, para as mídias e para as autoridades;
- Regras de segurança, de construção e de higiene;
- Acessos (escadas ou rampas) às diversas arquibancadas e tribunas (grande público, autoridades, imprensa, mídias), ou mesmo para cada compartimento desses locais, que devem ser diferenciados e independentes a partir do exterior da instalação.

## 8.4 PRINCIPAIS ESPAÇOS ESPORTIVOS

### 8.4.1 Quadras esportivas e o uso do espaço

De acordo com a modalidade, arquitetos podem definir dimensões, tipos de piso, arquibancada e iluminação, sempre buscando a segurança dos atletas e os confortos térmico e acústico.

As modalidades que serão praticadas na quadra poliesportiva devem ser de conhecimento do arquiteto, pois cada uma delas pressupõe demarcações e tamanhos próprios.

Projetos de quadras esportivas têm relação direta com a segurança dos atletas que usam o espaço.<sup>51</sup> Se o piso for mal especificado, por exemplo, poderá acarretar lesões ou ferimentos em caso de quedas.<sup>52</sup>

Assim, nesse tipo de obra, todo detalhe precisa ser bem pensado, a começar pela orientação da quadra poliesportiva no terreno. Espaços esportivos descobertos devem estar no sentido norte-sul para que se evite o ofuscamento provocado pelos raios solares.<sup>53</sup>

Se a quadra for coberta, a orientação longitudinal pode ser desprezada e o cuidado maior passa a ser com as entradas de iluminação

<sup>51</sup> Disponível em: <[https://www.aecweb.com.br/guia/p/quadras-e-pisos-esportivos\\_7\\_111\\_731\\_1\\_0](https://www.aecweb.com.br/guia/p/quadras-e-pisos-esportivos_7_111_731_1_0)>. Acesso em: 27 maio 2018.

<sup>52</sup> Disponível em: <[https://www.aecweb.com.br/cont/m/rev/pisos-para-quadras-variam-conforme-a-modalidade-esportiva\\_10059\\_0\\_1](https://www.aecweb.com.br/cont/m/rev/pisos-para-quadras-variam-conforme-a-modalidade-esportiva_10059_0_1)>. Acesso em: 27 maio 2018.

<sup>53</sup> Disponível em: <[http://www.edifique.arq.br/nova\\_pagina\\_23.htm](http://www.edifique.arq.br/nova_pagina_23.htm)>. Acesso em: 27 maio 2018.

natural. As aberturas nas paredes precisam estar posicionadas de maneira que a luz não atrapalhe a visão dos jogadores.

Um dos requisitos para o desenvolvimento do projeto é conhecer a finalidade da quadra, ou seja, se ela será destinada somente para recreação ou se receberá competições de alto rendimento. Muitos clubes ou escolas oferecem, nesses espaços, atividades culturais como shows, eventos, bailes e espetáculos teatrais. Em casos assim, há diferenças na definição do tipo de piso, de isolamento acústico, de previsão para iluminação cênica, entre outras.

Assim como o planejamento e a construção, os projetos de arquitetura e complementares de uma quadra esportiva devem ser encomendados a profissionais habilitados, arquitetos e engenheiros. Não devem ser esquecidas, ainda, as importantes questões relacionadas à acessibilidade.<sup>54</sup>

## 8.4.2 Piscina

O espaço exige uma dimensão mínima e estrutura retangular para a prática da natação. O ideal é que haja, para cada raia, pelo menos oito metros de extensão e dois metros de largura. A profundidade pode variar, mas é preciso ter, no mínimo, 1,30 m. Elas podem ser construídas em concreto, fibra de vidro ou vinil. Todos os três tipos permitem a sua prática. O que varia são o seu custo e durabilidade. Piscinas de concreto são as mais caras, porém são mais resistentes. Na outra ponta, a fibra de vidro é o material mais econômico e mais frágil. As de vinil têm qualidade inferior ao concreto e superior às piscinas de fibra de vidro.

## 8.4.3 Tênis de mesa

Embora não exija nenhum projeto de construção ou reforma, colocar uma mesa para a prática do esporte em casa precisa de cálculo de espaço. As suas dimensões oficiais são de 1,53 m x 2,74 m. Por isso, para que haja a movimentação correta dos jogadores é preciso área mínima de 25 metros quadrados (5 m x 5 m).

<sup>54</sup>Disponível em: <<http://www.edifique.arq.br/acessibilidade.htm>>. Acesso em: 27 maio 2018.

#### 8.4.4 Tênis

As dimensões mínimas para a prática desse esporte são de 700 metros quadrados (20 m x 35 m). Ela apresenta opções semelhantes às quadras poliesportivas (quadras rápidas de concreto e pintura especial), além das quadras de grama ou saibro (mistura de argila com areia) como alternativa. A escolha do material interfere diretamente no jogo. Por exemplo, no piso de saibro, a bola corre menos. Vale lembrar que de saibro custa, aproximadamente, 50% de uma quadra de concreto, por exemplo.

#### 8.4.5 Espaço para lutas marciais – Tatame

Nesse espaço é utilizado piso emborrachado para o chamado tatame (espaço onde ocorre a prática). Podem ser instalados em ambientes de, pelo menos, 25 metros quadrados (5 m x 5 m). Trata-se de materiais emborrachados. O mais comum encontrado nas lojas brasileiras é o EVA, com diversas espessuras e densidades. Habitualmente, esse material é comercializado em placas que se encaixam, em geral, com tamanho de um metro quadrado.

#### 8.4.6 Campo de futebol de grama

Esse espaço pode ser construído em um gramado já existente na residência ou com a aplicação de grama sintética (criada artificialmente a partir de filamentos da grama natural). O espaço mínimo recomendado é de 800 metros quadrados (20 m x 40 m). A diferença está na praticidade do gramado sintético, que exige manutenção menos constante.

### 8.5 NORMAS E LEGISLAÇÃO

Os arquitetos brasileiros baseiam-se em referências internacionais, como a norma alemã – DIN V 18032 / 2 –, a qual dispõe sobre salas esportivas, salas para ginástica, jogos e múltiplas utilizações, local para atividades desportivas e ensaios; bem como a norma da União Europeia – EN

14904/2006 – “Áreas de pavimentos desportivos – pavimentos interiores para multiesportivos – especificação”.<sup>55</sup>

Há ainda a norma brasileira – ABNT NBR 14050:1998 – “Projeto, execução e avaliação do desempenho – procedimento” –, a qual trata dos sistemas de revestimentos de alto desempenho, à base de resinas epóxi e agregados minerais.<sup>56</sup>

As normas estabelecem critérios quanto à capacidade de deslizamento lateral dos pés; nível de deformação vertical do piso; nível de brilho e reflexo do piso; módulo de elasticidade, padrões de deflexão, energia de recuperação e reflexão da bola e, ainda, citam algumas substâncias químicas proibidas.

Os procedimentos da NBR 14050 abordam aspectos relacionados com o emprego de revestimentos de alto desempenho (RAD), como elemento de proteção e reforço em pisos de concreto. As principais características dos RAD são a de possuírem grandes resistências quanto à abrasão, impacto, tração, flexão e aderência aos mais variados tipos de substratos, além de resistência química e a capacidade de resistir a altas e baixas temperaturas. A escolha do revestimento vai depender da função da quadra. Os revestimentos de alto desempenho apresentam características segundo os critérios de ação mecânica, ação química, acabamento superficial, limpeza e superfície de aplicação.

Outra importante norma na elaboração de diversos projetos é a ABNT NBR 9050, que dispõe sobre os critérios de Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Disponível em: <<http://www.direcionalcondominios.com.br/sindicos/materias/item/1732-pisos-de-quadras-esportivas-tamanhos-normas-e-usos.html>>. Acesso em: 27 de maio de 2018.

<sup>56</sup> Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/37044613/nbr-140501998---sistemas-de-revestimentos-de-alto-desempenh-1>>. Acesso em: 27 de maio de 2018.

<sup>57</sup> Recomenda-se especialmente a leitura do livro *Gestão estratégica das experiências de lazer* (2017) como um todo, mas especialmente os capítulos elaborados pelo professor doutor Junior Vagner Pereira da Silva, que trata dos aspectos legais e de segurança em espaços de lazer a partir do desenho universal e do Professor Mestre Luiz Wilson Pina e outros, que aborda o tema sobre espaços e equipamentos de lazer.

## 8.6 IMPORTANTES OBRAS ESPORTIVAS – ARQUITETURA MODERNA

### 8.6.1 Estádio de futebol para a equipe inglesa Forest Green Rovers



FIGURA 1 – NOVO ESTÁDIO DE FUTEBOL PARA A EQUIPE INGLESA FOREST GREEN ROVERS

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira/581b58f0e58ece7991000001-zaha-hadid-architects-competition-winning-design-for-forest-green-rovers-will-be-worlds-first-all-wood-stadium-photo>>

O escritório Zaha Hadid Architects foi anunciado como vencedor de um concurso internacional para projetar um novo estádio de futebol para a equipe inglesa Forest Green Rovers.<sup>58</sup> Entre mais de 50 propostas de todo o mundo, o ZHA foi selecionado por seu projeto totalmente de

<sup>58</sup> Disponível em: <[https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira?ad\\_medium=gallery](https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira?ad_medium=gallery)>. Acesso em: 27 de maio de 2018.

madeira. Quando concluído, o estádio será o primeiro do mundo a ser feito inteiramente desse material.



FIGURA 2 – ESTÁDIO DE FUTEBOL DA EQUIPE INGLESA FOREST GREEN ROVERS

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira/581b4b45e58ecedc52000004-zaha-hadid-architects-competition-winning-design-for-forest-green-rovers-will-be-worlds-first-all-wood-stadium-photo>>

A Forest Green Rovers tem uma visão holística para o terreno, visando a manter suas qualidades rurais e oferecendo novos equipamentos para a cidade. Tendo o estádio como peça central, o projeto cria um novo espaço público com uso recreativo e ocupacional, permitindo que todo o terreno contribua para a cidade – não só nos dias de jogo, mas ao longo de todo o ano.<sup>59</sup>

<sup>59</sup> Disponível em: <[https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira?ad\\_medium=gallery](https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira?ad_medium=gallery)>. Acesso maio 2018.



FIGURA 3 – ESTÁDIO DE FUTEBOL DA EQUIPE INGLESA FOREST GREEN ROVERS

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira/581b4b45e58ecedc52000004-zaha-hadid-architects-competition-winning-design-for-forest-green-rovers-will-be-worlds-first-all-wood-stadium-photo>>

A escolha de um material natural para o estádio está alinhada com o conceito ambientalmente consciente do projeto – a estrutura de madeira garantirá que o estádio tenha a menor pegada de carbono entre todos os estádios do mundo. Praticamente, todos os elementos serão construídos com madeira de origem sustentável, incluindo a estrutura, a cobertura e os elementos de sombreamento.



FIGURA 4 – ESTÁDIO DE FUTEBOL DA EQUIPE INGLESA FOREST GREEN ROVERS

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira/581b4b45e58ecedc52000004-zaha-hadid-architects-competition-winning-design-for-forest-green-rovers-will-be-worlds-first-all-wood-stadium-photo>>

Além disso, a cobertura do estádio será composta por uma membrana transparente que, segundo o escritório, “contribui para o crescimento da vegetação, minimiza as sombras muito duras para jogadores e reduz o impacto volumétrico do estádio na paisagem”.<sup>60</sup>

<sup>60</sup> Disponível em: <[https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira?ad\\_medium=gallery](https://www.archdaily.com.br/br/801011/zaha-hadid-architects-construira-o-primeiro-estadio-do-mundo-feito-inteiramente-em-madeira?ad_medium=gallery)>. Acesso em: 27 maio 2018.

## 8.6.2 Estádio Matmut Atlantique / Herzog & De Meuron



FIGURA 5 – NOVO ESTÁDIO DE BORDEAUX

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron/555ca36be58ece07f9000004-the-new-bordeaux-stadium-herzog-and-de-meuron-photo>>

O novo estádio de Bordeaux<sup>61</sup> se apresenta leve e aberto; é elegante, se é que tal término pode ser utilizado para um edifício desse tamanho. Sua pureza e clareza geométrica inspiram uma sensação de monumentalidade e graça. Alguém poderia ser tentado a compará-lo a um templo clássico, mas diferentemente da base elevada de um templo, as grandes escadas do estádio atenuam os limites entre o exterior e o interior. Inumeráveis colunas nas escadas acompanham os visitantes em seu caminho para dentro e fora do estádio. A fusão das escadas e colunas forma um gesto de abertura e acessibilidade.

<sup>61</sup> Disponível em: <[https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron?ad\\_medium=gallery](https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron?ad_medium=gallery)>. Acesso em: 27 maio 2018.

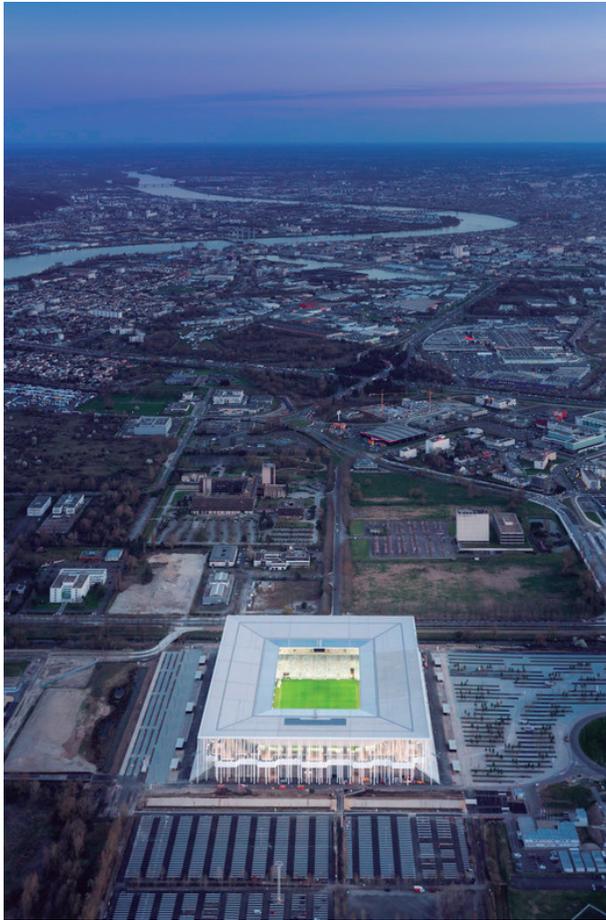


FIGURA 6 – ESTÁDIO DO BORDEAUX

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron/555ca4c2e58ece191b000005-the-new-bordeaux-stadium-herzog-and-de-meuron-photo>>

Deu-se atenção especial à integração da estrutura na grande paisagem da cidade. A disposição geométrica minuciosa da estrutura do estádio e suas colunas refletem o padrão criado pelas árvores e os caminhos na paisagem circundante. O estádio é feito para esse lugar específico – uma paisagem plana e aberta, nas imediações do Centro de Exposições de Bordeaux, estendendo-se ao longo da margem do lago. “Elegância” converteu-se em um termo depreciado ao se descrever uma arquitetura, erroneamente, assim que se percebe o legado urbano e arquitetônico dessa cidade.

Nós nunca buscamos inspiração na parte histórica da cidade, com seus impressionantes edifícios e monumentos feitos de pedra calcária. Grande parte do que percebemos como elegância em Bordeaux vem de uma unidade e homogeneidade em escala e materialidade e da sua precisão e pureza formal. Não poderíamos copiar esta atmosfera, mas, sem dúvida aprendemos com ela.<sup>62</sup>



FIGURA 7 – ESTÁDIO DO BORDEAUX

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron/555ca3ebe58ece191b000004-the-new-bordeaux-stadium-herzog-and-de-meuron-photo>>

Acolhendo um máximo de 42.000 pessoas, o estádio abraça a área de jogos e sua geometria proporciona uma visibilidade ótima para todos, junto com uma máxima flexibilidade em termos de capacidade e uso. O estádio é multifuncional e está desenhado para acomodar um rico e diversificado programa: não somente partidas de rúgbi e futebol, mas também espetáculos, concertos e eventos de empresas.

<sup>62</sup> Disponível em: <[https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron?ad\\_medium=gallery](https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron?ad_medium=gallery)>. Acesso em: 27 maio 2018.



FIGURA 8 – ESTÁDIO DO BORDEAUX

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron/555ca478e58ece07f9000006-the-new-bordeaux-stadium-herzog-and-de-meuron-photo>>

O estádio é composto por dois níveis sobrepostos e divididos em quatro setores. A parte inferior da cobertura, visualmente uniforme, guia o olho para o campo, ao mesmo tempo em que permite a passagem de luz solar. Sua estrutura mostra o interior do estádio para não distrair a atenção dos espectadores.



FIGURA 9 – ESTÁDIO DO BORDEAUX

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron/555ca4f8e58ece07f90000009-the-new-bordeaux-stadium-herzog-and-de-meuron-photo>>

Ao colocar o estádio sobre o nível do solo cria-se uma base compacta, que abriga todas as funções programáticas em um volume uniforme e simétrico. Essa base inclui os espaços VIP distribuídos uniformemente entre leste e oeste, e áreas adjacentes aos espaços reservados aos jogadores para os meios de comunicação.

A simplicidade arquitetônica e as linhas puras do estádio asseguram fluxos suaves de espectadores e facilidade de orientação. O estádio pousa sobre um pedestal protegido por uma cobertura retangular. A escolha dessa forma pura e quase abstrata responde com clareza e de maneira eficiente às condições naturais do local e ao fluxo principal de espectadores de leste a oeste.



FIGURA 10 – ESTÁDIO DO BORDEAUX

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/767645/novo-estadio-de-bordeaux-herzog-and-de-meuron/555ca49ae58ece07f9000007-the-new-bordeaux-stadium-herzog-and-de-meuron-photo>>

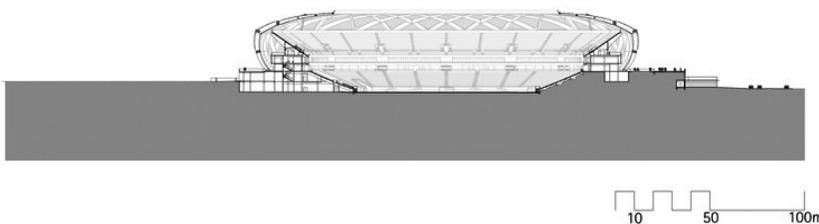
### 8.6.3 Arena Da Amazônia / Gmp Architekten



FIGURA 11 – ARENA DA AMAZÔNIA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/624013/arena-da-amazonia-gmp-architekten/53c37b6cc07a80aa890000bf-arena-da-amazonia-gmp-architekten-photo>>

O projeto foi baseado na ideia de se criar um estádio simples, mas altamente eficiente, que também faz referência à localização especial, para o fascínio e diversidade natural das formas encontradas na floresta tropical. Projetado para 44.400 espectadores, o estádio está localizado no eixo central de tráfego que liga o aeroporto ao centro da cidade. A obra foi integrada a um parque desportivo com Sambódromo, outras instalações desportivas, salas polivalentes e um centro aquático.



SECTION TRANSVERSAL 1/2.000

FIGURA 12 – ARENA DA AMAZÔNIA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/624013/arena-da-amazonia-gmp-architekten/53c37b8ac07a80aa890000c0-arena-da-amazonia-gmp-architekten-section>>

Fazendo o melhor uso da topografia com o seu declive suave no terreno, o estádio foi colocado sobre uma base que fornece espaço para o acesso VIP, a mídia, os jogadores e lugares de estacionamento. Um anel incluindo caixas de espectadores, escritórios e um restaurante separa a camada superior da inferior, que está embutida na base. A estrutura do telhado é composta de elementos em balanço amarrados mutuamente na forma de vigas ocas de aço, que também servem como grandes calhas para o descarregar de enormes quantidades de água esperadas durante os eventos tropicais. Tendo em vista o clima quente e úmido na Amazônia, o teto se estende em uma fachada que fornece sombra para as varandas dos espectadores e vias de acesso verticais. Os painéis do telhado e da fachada são compostos por tecido de fibra de vidro translúcido.

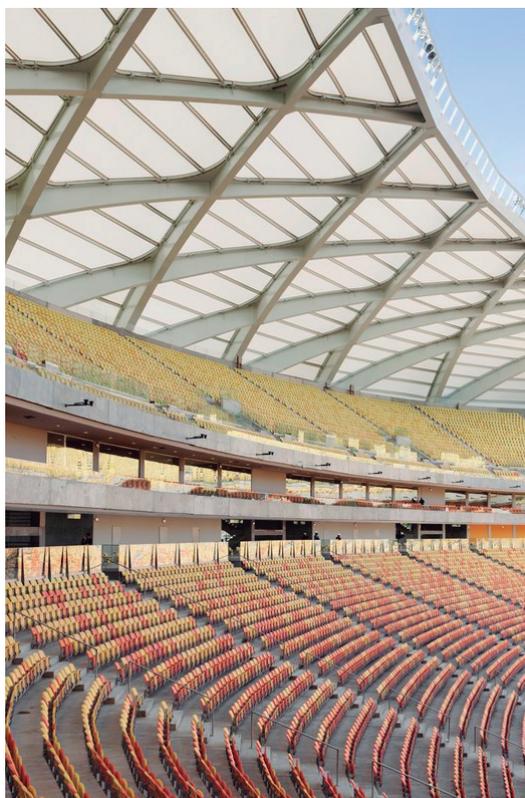


FIGURA 13 – ARENA DA AMAZÔNIA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/624013/arena-da-amazonia-gmp-architekten/53c37b4bc07a80aa890000be-arena-da-amazonia-gmp-architekten-photo>>

Arena da Amazônia é um dos primeiros estádios do mundo a ser certificado pelo Leed do Green Building Council dos EUA.

## 8.6.4 Zaha Hadid – Estádio Nacional do Japão



FIGURA 14 – ESTÁDIO NACIONAL DO JAPÃO

FONTE: <[https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao/82134\\_82136](https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao/82134_82136)>

Vencendo outros 10 finalistas <sup>63</sup> (incluindo Populous, um escritório famoso por sua arquitetura esportiva e nomes japoneses de peso, como Toyo Ito e Sanaa), o projeto de Zaha Hadid foi escolhido por Tadao Ando<sup>64</sup> e pelo Conselho de Esportes para projetar o novo Estádio Nacional do Japão. Como Ando descreveu o processo de decisão: “Nosso anseio é ver um estádio projetado por alguém que compartilha esta terra, com sabedoria e tecnologia que olha para o futuro do planeta afora”.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Disponível em: <[https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao?ad\\_medium=gallery](https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao?ad_medium=gallery)>. Acesso em: 27 maio 2018.

<sup>64</sup> Disponível em: <<https://www.archdaily.com.br/br/tag/tadao-ando/>>. Acesso em: 27 maio 2018.

<sup>65</sup> Disponível em: <[https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao?ad\\_medium=gallery](https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao?ad_medium=gallery)>. Acesso em: 27 maio 2018.



FIGURA 15 – ESTÁDIO NACIONAL DO JAPÃO

FONTE: <[https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao/50a4f516b3fc4b263f0000c3\\_zaha-hadid-wins-japan-national-stadium-competition\\_finalist\\_04\\_main\\_4](https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao/50a4f516b3fc4b263f0000c3_zaha-hadid-wins-japan-national-stadium-competition_finalist_04_main_4)>

O novo estádio, com capacidade para 80.000 pessoas, substituirá o existente Estádio Nacional Kasumigaoka, em Tóquio. Receberá a Copa do Mundo de Rugby de 2019 e, potencialmente, será o principal recinto desportivo para os Jogos Olímpicos de 2020. Também será oferecido à Fifa como um local para jogos da Copa do Mundo de futebol e está previsto para ser finalizado em 2018.



FIGURA 16 – PROJETO DO ESTÁDIO NACIONAL DO JAPÃO

FONTE: <[https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao/50a4f516b3fc4b263f0000c2\\_zaha-hadid-wins-japan-national-stadium-competition\\_finalist\\_04\\_main\\_3](https://www.archdaily.com.br/br/01-82134/zaha-hadid-vence-o-concurso-para-o-estadio-nacional-do-japao/50a4f516b3fc4b263f0000c2_zaha-hadid-wins-japan-national-stadium-competition_finalist_04_main_3)>

## 8.6.5 Ginásio Municipal de Salamanca / Carreño Sartori Arquitectos



FIGURA 17 – GINÁSIO MUNICIPAL DE SALAMANCA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/868380/ginasio-municipal-de-salamanca-carreno-sartori-arquitectos/586436c1e58ece88210001d0-municipal-gym-of-salamanca-carreno-sartori-arquitectos-photo>>

A obra foi construída em um longo período de tempo devido à falência da empresa que iniciou os trabalhos, em 2009. O projeto é de 2007 e a construção foi finalizada somente em 2016. Essa distância de nove anos permitiu certas mudanças baseadas em observações e oportunidades; as ideias iniciais seguiram em jogo e modificaram a obra.



FIGURA 18 – GINÁSIO MUNICIPAL DE SALAMANCA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/868380/ginasio-municipal-de-salamanca-carreno-sartori-arquitectos/586435a2e58ece2d72000364-municipal-gym-of-salamanca-carreno-sartori-arquitectos-photo>>



FIGURA 19 – GINÁSIO MUNICIPAL DE SALAMANCA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/868380/ginasio-municipal-de-salamanca-carreno-sartori-arquitectos/58643687e58ece88210001cd-municipal-gym-of-salamanca-carreno-sartori-arquitectos-photo>>

O projeto foi pensado desde o lugar, a partir das condições próprias de um terreno urbano, onde está localizado um edifício de uso público que recebe 2.000 espectadores.

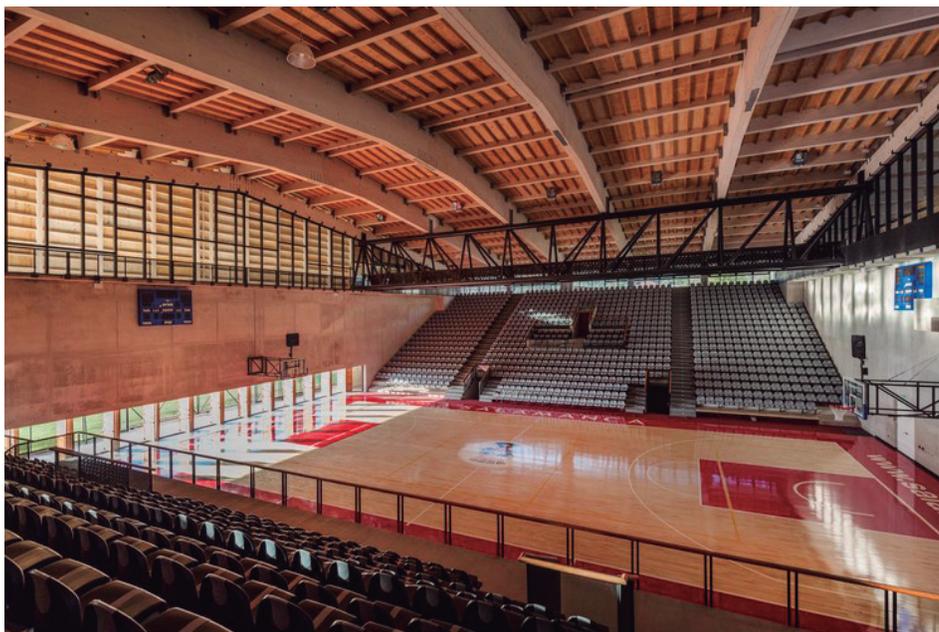


FIGURA 20 – GINÁSIO MUNICIPAL DE SALAMANCA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/868380/ginasio-municipal-de-salamanca-carreno-sartori-arquitectos/586436b5e58ece2d72000370-municipal-gym-of-salamanca-carreno-sartori-arquitectos-photo>>

O terreno, com uma precária academia existente, era vizinho de uma quadra de futebol e de uma antiga piscina em desuso. Esses lotes eram utilizados como recintos independentes e privados, com vedações opacas, fragmentando o solo e sem continuidade de percursos. Os três programas chegavam com muito pouca folga aos muros limitantes, criando retalhos abandonados no terreno.

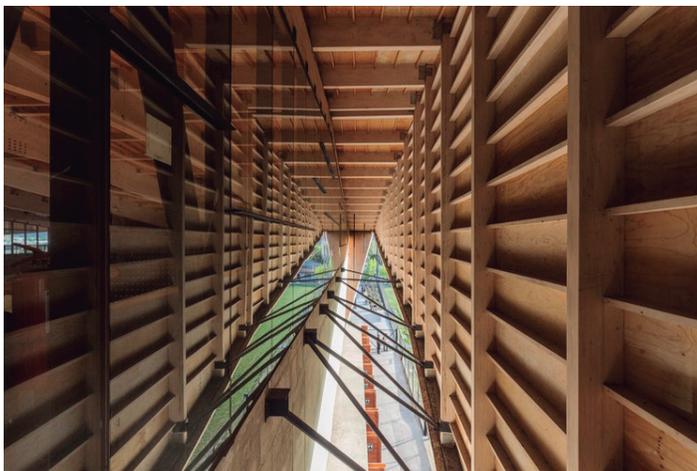


FIGURA 21 – GINÁSIO MUNICIPAL DE SALAMANCA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/868380/ginasio-municipal-de-salamanca-carreno-sartori-arquitectos/58643628e58ece88210001c9-municipal-gym-of-salamanca-carreno-sartori-arquitectos-photo>>



FIGURA 22 – GINÁSIO MUNICIPAL DE SALAMANCA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/868380/ginasio-municipal-de-salamanca-carreno-sartori-arquitectos/58643575e58ece2d72000362-municipal-gym-of-salamanca-carreno-sartori-arquitectos-photo>>

A fachada sul enfrenta a cidade e propõe o acesso principal, de uso eventual. Na fachada norte – de luz direta – são incorporados acessos e usos cotidianos, relacionados a academia, cafeteria e escritórios administrativas. Ao leste, a edificação acompanha a calçada pública com uma rampa de acesso e ao oeste, são localizados recuos de segurança e programas complementares à quadra de futebol vizinha, cabine de jornalistas e camarotes compartilhados.

A proposta do térreo é aberta às calçadas pedonais, incorporando ao percurso e ao uso público os lotes originalmente fechados.



FIGURA 23 – GINÁSIO MUNICIPAL DE SALAMANCA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/868380/ginasio-municipal-de-salamanca-carreno-sartori-arquitectos/586435dae58ece88210001c6-municipal-gym-of-salamanca-carreno-sartori-arquitectos-photo>>

Com acesso principal ao sul e sem disponibilidade de terreno anterior ao edifício, o plano oblíquo sob as arquibancadas é valorizado. Foi decidido diminuir os apoios ao mínimo e eliminar os fechamentos verticais, resultando um vazio que serve de antessala para uma massa

considerável de pessoas. Esse grande beiral confere sombra e protege da chuva, aberto às brisas ascendentes da borda da inclinação.

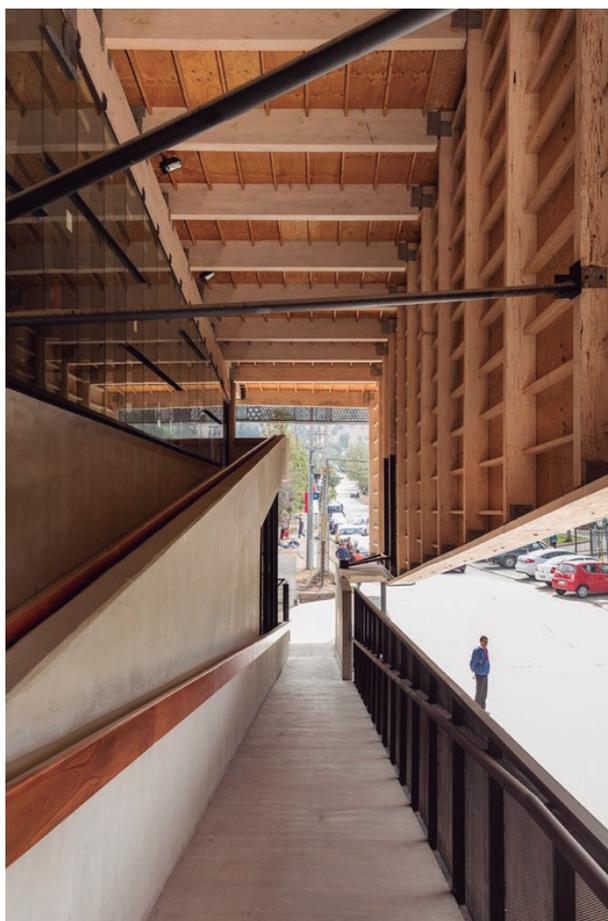


FIGURA 24 – GINÁSIO MUNICIPAL DE SALAMANCA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/868380/ginasio-municipal-de-salamanca-carreno-sartori-arquitectos/58643607e58ece88210001c8-municipal-gym-of-salamanca-carreno-sartori-arquitectos-photo>>

Busca-se uma luz interior controlada e indireta, que permita tanto a prática esportiva quanto a realização de reuniões e eventos públicos. Essa luz é criada com uma envolvente superior de madeira – montada sobre o concreto das arquibancadas, que se organiza em um jogo de espaços intersticiais, resultantes de planos dobrados, como um avião de papel.

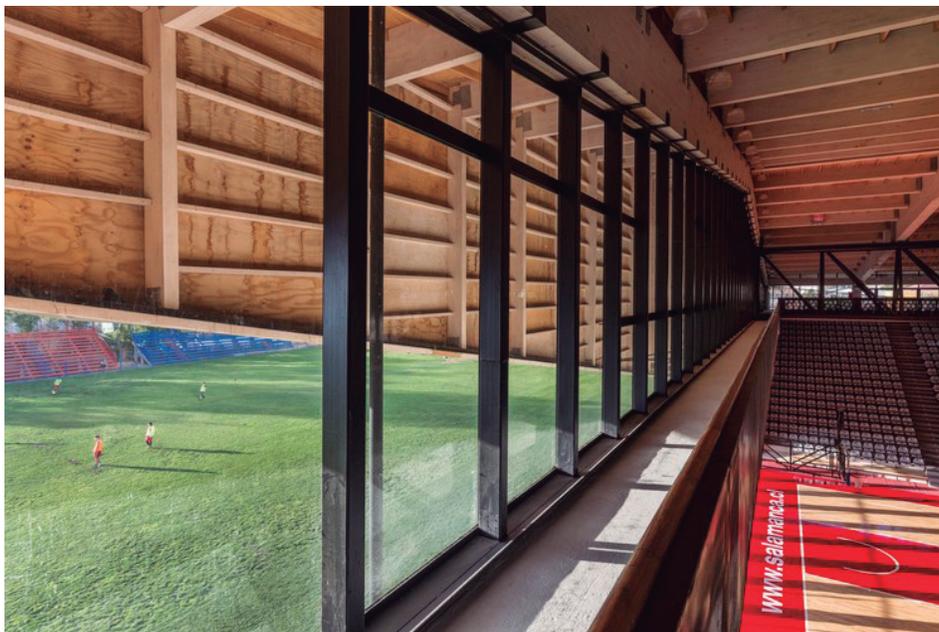


FIGURA 25 – GINÁSIO MUNICIPAL DE SALAMANCA

FONTE: <<https://www.archdaily.com.br/br/868380/ginasio-municipal-de-salamanca-carreno-sartori-arquitectos/586436aae58ece88210001cf-municipal-gym-of-salamanca-carreno-sartori-arquitectos-photo>>

Essa série de planos é disposta em relação ao percurso solar e aos programas relacionados, partindo desde a aresta alta do acesso principal. O corpo levantado do edifício possui uma geometria facetada que se relaciona com os solos horizontais – inclusive a quadra de madeira interior – e inclinados, em que se insere a continuidade urbana na obra.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A arquitetura está muito relacionada com o desenvolvimento do esporte, na medida em que o resultado de suas atividades exercem influência nas práticas, promove o conforto dos expectadores, contribui para a beleza dos espaços, e representa um importante agente para a sustentabilidade em seus diversos aspectos.

Assim, em uma sociedade que busca a melhor interação com o ambiente, arquitetura e esporte desempenham seus papéis e contribuem para o lazer e a qualidade de vida das pessoas.



## GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS *INDOOR* – UMA ABORDAGEM COTIDIANA

Rodrigo Vitali<sup>66</sup>

### INTRODUÇÃO

Há diversas formas de abordagem da gestão estratégica em instalações esportivas, um campo amplo, que pode ser entendido no planejamento, na manutenção, na preparação e na condução dos recursos humanos que trabalham rotineiramente, como também na aquisição e melhorias de estruturas físicas.

Este capítulo é uma abordagem prática, sobretudo relacionada com uma vivência cotidiana e, em especial, associada a instalações esportivas no ambiente *indoor* (espaços cobertos), e que trata da gestão desses ambientes.

### 9.1 ALGUNS CONCEITOS

**Gestão** significa gerenciamento, administração, onde existe uma instituição, uma empresa, uma entidade social de pessoas a ser gerida ou administrada. O objetivo é de crescimento, estabelecido pela empresa por meio do esforço humano organizado, pelo grupo, com um objetivo específico.<sup>67</sup> De acordo com Pires e Sarmento (2001), gestão esportiva pode ser entendida como um conjunto de indicadores que determinam a sua existência como uma nova área de intervenção profissional, ou seja,

---

<sup>66</sup> Profissional de Educação Física (Licenciatura Plena) atuando no Sesc/DF desde 1997, onde é Supervisor de Atividades na Unidade do Sesc 504 Sul. Possui pós-graduação em Atividades em Academia e MBA em Administração e Marketing. Foi presidente da Alcance Consultoria, Eventos e Produções (2013 a 2015).

<sup>67</sup> Conceito encontrado no site Significados. Disponível em: <<https://www.significados.com.br/?s=gest%C3%A3o>>. Acesso em: 21 jan. 2018.

gestão esportiva é um caminho a ser desbravado, em particular a gestão estratégica de ambientes indoor. É certo que, para uma melhor relação da gestão estratégica de ambientes indoor, é necessário serem pensados aspectos do planejamento de forma integral, que norteiam toda uma relação de trabalho.

**Planejamento estratégico** é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. O planejamento estratégico é um importante componente do planejamento de empresas, que facilita de forma substancial a gestão. O planejamento se divide em anual e mensal. O planejamento anual tem por objetivo o desdobramento do planejamento estratégico, criando metas e buscando condições adequadas para que elas sejam realizadas, por meio de processos e das pessoas envolvidas, alinhando com as decisões estratégicas. Ele possibilita vislumbrar a perspectiva de ações, metas, compras e entrega de materiais, construção ou reformas das instalações, eventos, controle orçamentário, e estabelecer prazos e datas para seu desenvolvimento. Já no planejamento mensal existe o controle de materiais, planos de aula, recursos humanos e suas respectivas vivências, dinâmica de eventos, acompanhamento orçamentário e verificação de cumprimento de metas. Tanto para o planejamento anual quanto para o planejamento mensal, instrumentos de gestão e acompanhamento são fundamentais para uma gestão responsável, objetiva e associada à realidade.

Para facilitar a compreensão, a seguir são apresentados exemplos de planilhas relacionadas ao planejamento anual, norteadoras de todo o trabalho para o ano subsequente. Na primeira planilha podemos observar a relação de ações, descrição das atividades e mensuradores, como clientela, plateia, participantes etc., além das metas financeiras de receitas e despesas. Toda essa relação de planejamento deixa estabelecidos os parâmetros e quantidades a serem seguidos e executados no ano seguinte.



No Quadro 1, todo o planejamento a ser executado no ano seguinte é considerado do ponto de vista quantitativo das ações, receitas e despesas.

**PROGRAMAÇÃO DE EVENTOS / 2017  
DESENVOLVIMENTO FÍSICO ESPORTIVO**

**Nome do Evento: SESC – AQUÁTICO – TORNEIO DE NATAÇÃO.**

Período: Abril 2017  
Preparação: 20/02 a 07/04/2017  
Inscrições: 13/03 a 05/04/2017  
Realização: 08/04/2017  
Responsáveis: Helaine / Ana Paula / Rangel / Sandra  
Meta: 200 inscrições

**Nome do Evento: AULÃO HIDROGINÁSTICA**

Período: Maio 2017  
Preparação: 20/03 a 26/05/2017  
Inscrições: 02/05 a 26/05/2017  
Realização: 27/05/2017  
Responsáveis: Daniel / Alexandra / Pablo  
Meta: 150 inscrições

**Nome do Evento: SESC – TRIATHLON INDOOR.**

Período: Setembro 2017  
Preparação: 01/08 a 22/09/2017  
Inscrições: 14/08/ a 20/09/2017  
Realização: 23/09/2017  
Responsáveis: Camila / Eduardo / Marcelo / Ana Paula  
Meta: 120 inscrições e 40 equipes

**Observação:** Fiquem atentos aos prazos e datas – para sugestões e elaboração das ações nos eventos

---

QUADRO 2 – TABELA DE EVENTOS ESPORTIVOS UNIDADE SESC 504 SUL

FONTE: o autor.

No Quadro 2 tem-se a descrição mais específica das atividades a serem desenvolvidas sem estar associada a uma visão macro, mas de forma unitária, privilegiando a sua execução, com a data de preparação e os responsáveis, O planejamento mensal é realizado em reuniões pedagógicas com toda a equipe de trabalho. As reuniões são realizadas sempre no início da semana e nelas coloca-se em prática ações a serem realizadas, além de se planejar as atividades e ações contempladas no

planejamento anual, que serão realizadas no mês seguinte. Além das ações específicas, todo o acompanhamento de turmas, grades horárias, otimização de espaços físicos, controle de materiais, informativos à clientela, formulação de processos e avaliações diversas.

Para melhor entendimento, seguem tabelas e planilhas de acompanhamento que subsidiam análises e reformulações dos processos, evidenciando uma visão de acompanhamento dos espaços físicos em que são desenvolvidas as modalidades fitness, aquáticas e musculação. Os quadros mostram o profissional responsável pela atividade, horário, modalidade e espaço físico ocupado por ele. Assim, qualquer situação relacionada ao profissional ou à modalidade, em qualquer espaço físico, tem a devida intervenção de forma imediata.

FIGURA 1 – VISTA GERAL DA SALA DE MUSCULAÇÃO

FONTE – Arquivo pessoal do autor

**ATIVIDADE – Hidroginástica**

Periodo	Dia da Semana	SEGUNDA-FEIRA	TERÇA-FEIRA	QUARTA-FEIRA	QUINTA-FEIRA	SEXTA-FEIRA
	Horário					
MANHÃ	06:00	Hidroginástica - Gustavo	Disponível	Hidroginástica - Gustavo	Disponível	Hidroginástica - Gustavo
	07:00	Hidroginástica - Fábila	Hidroginástica - Vivian	Hidroginástica - Fábila	Hidroginástica - Vivian	Hidroginástica - Fábila
	08:00	Hidroginástica - Ana	Hidroginástica - Vitor	Hidroginástica - Ana	Hidroginástica - Vitor	Hidroginástica - Ana
	09:00	Hidroginástica - Simone	Hidroginástica - Leilane	Hidroginástica - Simone	Hidroginástica - Leilane	Hidroginástica - Simone
	10:00	Disponível	Hidroginástica - Vitor	Disponível	Hidroginástica - Vitor	Disponível
	11:10	Hidroginástica - Simone	Hidroginástica - Gustavo	Hidroginástica - Simone	Hidroginástica - Gustavo	Hidroginástica - Simone
TARDE	12:10	Disponível	Hidroginástica - Vitor	Disponível	Hidroginástica - Vitor	Disponível
	13:00	Disponível	Disponível	Hidroginástica - Nivaldo	Disponível	Hidroginástica - Nivaldo
	14:00	Disponível	Disponível	Disponível	Disponível	Disponível
	15:00	Disponível	Hidroginástica - Oscar	Hidroginástica - Hélia	Hidroginástica - Oscar	Hidroginástica - Hélia
	16:00	Hidroginástica - Mônica	Hidroginástica - Nivaldo	Hidroginástica - Mônica	Hidroginástica - Nivaldo	Hidroginástica - Mônica
	17:10	Hidroginástica – Gerson	Hidroginástica - Mirtes	Hidroginástica – Gerson	Hidroginástica - Mirtes	Hidroginástica – Gerson
NOITE	18:10	Hidroginástica - Mirtes	Hidroginástica - Mônica	Hidroginástica - Mirtes	Hidroginástica - Mônica	Hidroginástica - Mirtes
	19:10	Hidroginástica - Alba				
	20:10	Disponível	Disponível	Disponível	Disponível	Disponível

QUADRO 3 – PLANILHA DE ACOMPANHAMENTO DAS ATIVIDADES DE HIDROGINÁSTICA

FONTE: Sesc/DF.

Todos os nomes utilizados nos exemplos são fictícios.

O Quadro 3 descreve as modalidades desenvolvidas na Sala Multiuso 01, relacionando instrutores e horários de cada modalidade. O

Quadro 4 mostra as modalidades desenvolvidas na piscina, relacionando instrutores e horários de cada modalidade.

Quadro de Horário – Instrutores por Hora

Hora	Segunda-feira	Terça-feira	Quarta-feira	Quinta-feira	Sexta-feira	
6h	Tereza Mirtes	Naura Dinorá	Dinorá Tereza	Naura Dinorá	Anelise Tereza	- Aderbal Santos - CREF AAAA
7h	Naura Mirtes	Naura Dinorá	Mirtes Naura	Naura Dinorá	Dinorá Naura	- BentoLima - CREF BBBB
8h	Dinorá Naura	Naura Tereza	Dinorá Naura	Naura Tereza	Dinorá Naura	- Dinorá Favero - CREF CCCC
9h	Anelise Dinorá	Anelise Mirtes	Anelise Dinorá	Anelise Mirtes	Anelise Dinorá	- Mirtes Both - CREF DDDD
10h	Anelise Tereza	Tereza Anelise	Anelise Mirtes	Tereza Anelise	Anelise Mirtes	- Marçilio Lima - CREF EEEE
11h	Anelise Mirtes	Tereza Dinorá	Anelise Mirtes	Tereza Dinorá	Anelise Mirtes	- Bráulio Cesário - CREF FFFF
12h	Mirtes Peraldo	Peraldo Lucimara	Mirtes Peraldo	Peraldo Camilla	Mirtes Peraldo	- Naura Silva - CREF GGGG
13h	Peraldo Porfíria	Porfíria Lucimara	Peraldo Bento	Porfíria Lucimara	Peraldo Bento	- Lucimara Laranjeira - CREF HHHH
14h	Coordenação	Porfíria Bráulio	Lucimara Porfíria	Aderbal Porfíria	Lucimara Porfíria	- Peraldo Souza - CREF IIII
15h	Porfíria Aderbal	Porfíria Aderbal	Aderbal Lucimara	Porfíria Aderbal	Aderbal Porfíria	- Nicácio Oliveira - CREF JJJJ
16h	Peraldo Aderbal	Aderbal Bento	Peraldo Aderbal	Aderbal Bento	Peraldo Aderbal	- Anelise Costa - CREF JJJJ
17h	Porfíria Peraldo	Peraldo Marçilio	Porfíria Peraldo	Peraldo Marçilio	Porfíria Peraldo	- Porfíria Silveira - CREF LLLL
18h	Lucimara Marçilio	Lucimara Peraldo	Porfíria Marçilio	Lucimara Aderbal	Porfíria Marçilio	- Tereza Jacob - CREF MMMM
19h	Marçilio Aderbal	Nicácio Bráulio	Aderbal Porfíria	Nicácio Bráulio	Aderbal Porfíria	<b>Estagiários</b>
20h	Marçilio Bráulio	Nicácio Bráulio	Aderbal Bento	Nicácio Bráulio	Aderbal Bento	- Marco Polo - Vespertino

Responsável Técnico: Noerberto Fonseca - CREF NNNN  
Segunda a sexta - 09h00 / 12h00 - 14h00 / 19h00

#### QUADRO 4 – TABELA DE ACOMPANHAMENTO DE INSTRUTORES NA SALA DE MUSCULAÇÃO POR HORÁRIO

FONTE: Sesc/DF.

Todos os nomes utilizados nos exemplos são fictícios.

## 9.2 GESTÃO DE PESSOAS

Um dos pilares principais na gestão de instalações esportivas está associado com a dinâmica de trabalho envolvendo a equipe do local, uma equipe coesa, norteada por procedimentos e harmônica no seu desenvolvimento laboral, o que torna a gestão eficaz, produtiva e responsável. Todo planejamento, seja anual ou mensal, só tem resultados significativos se a equipe de trabalho estiver alinhada principalmente com a missão, valores e os objetivos institucionais. A gestão de instalações esportivas tem mostrado resultados expressivos quando se tornam presentes dois profissionais, que se completam na condução das demandas: um profissional que trata das necessidades e situações administrativas, e outro profissional que se dedica à parte pedagógica, com toda a equipe de trabalho.

De acordo com pesquisas feitas por Argyris (1968), dizer a um funcionário que ele constitui importante peça da empresa quando, por experiência própria, ele sente que é apenas uma peça diminuta (graças à especialização do trabalho, com pequena parcela de responsabilidade, haja vista a hierarquia de comando, a liderança autoritária e os controles administrativos), torna-se motivo irrelevante e conflituoso, por isso, mais do que verbalizar a cada um da equipe sua importância no alcance dos objetivos, é muito importante envolver a equipe com atitudes que comprovem a sua importância no processo, para que se sinta verdadeiramente relevante.

Segundo Csikszent (1996; 1999), o maior desafio do gestor é tornar sua equipe comprometida, satisfeita e realizada. Para isso, é necessário que os indivíduos, ao realizarem determinadas atividades, sintam-se profundamente envolvidos, vivos e realizados com que estão desenvolvendo. Mas para existir um grupo é preciso algo mais do que a simples proximidade (REIS et al., 2005).

O profissional administrativo é responsável pelas seguintes atribuições:

- Gerenciamento de produtividade (marketing, promoção e venda das realizações);
- Coordenação: comunicação interna, contato com o cliente;
- Pesquisas: de opinião, de mercado, de tendências, de desempenho técnico da equipe;
- Planos estratégicos: para captação e retenção de alunos (otimização de espaços e equipamentos);
- Estudos e ampliação de produtividade (aperfeiçoamento da programação);
- Liderança de pessoas: participação nos processos de avaliação seletiva;
- Treinamentos de pessoas referentes à qualidade no atendimento;
- Elaboração de projeto comercial para captação de parcerias em eventos;
- Estabelecer contatos e trocas de informações para a clientela, empresas comerciais e instituições diversas;
- Participação no planejamento de espaços físicos esportivos junto aos responsáveis por obras e/ou reformas de instalações físicas esportivos;

- Diagnóstico de problemas e plano de aperfeiçoamento contínuo da qualidade dos serviços;
- Planejamento e coordenação administrativa dos eventos;
- Elaborar relatórios gerenciais com diagnóstico, análise de atividade, seguido de plano, proposta estratégica;
- Elaborar projetos para melhorias das estruturas físicas;
- Elaborar pareceres, propostas e encaminhamentos fundamentados;
- Planejamento e otimização dos processos e dinâmicas de trabalho junto às demais áreas: compras, comunicação, secretaria, pessoas e outras;
- Planejamento geral estabelecendo programação, cronograma, distribuição de carga horária da equipe e previsão orçamentária;
- Acompanhamento dos trabalhos desenvolvidos pelo técnico de apoio;
- Executar outras tarefas correlatas com as previstas no cargo e/ou de acordo com a necessidade da entidade;
- Participar de reuniões técnicas;
- Elaboração de relatórios descritivos.

Já o profissional pedagógico, que atua de forma mais próxima da equipe de trabalho, tem as seguintes responsabilidades:

- Acompanhar os grupos de estudos por modalidade a aplicação de novas metodologias, posturas pedagógicas e avaliar os resultados;
- Planejamento geral estabelecendo programação, cronograma, distribuição de carga horária da equipe e previsão orçamentária em conjunto com o profissional administrativo;
- Participação na elaboração do planejamento das ações, garantindo unidade e melhoria do processo educativo, conforme diretrizes do programa de trabalho da entidade;
- Participação de mapas de controle estatístico;
- Acompanhamento das aulas "in loco";
- Planejamento e acompanhamento das reuniões técnico-pedagógicas;
- Planejamento e coordenação técnica de eventos (programa de atividades, distribuição da equipe);

- Controle de materiais e equipamentos: manutenção;
- Análise de indicadores de produtividade das turmas (ocupação de vagas, evasões, inscrições e atendimentos);
- Providências imediatas para o funcionamento das atividades com relação às instalações, equipamentos e pessoas;
- Coordenar junto ao profissional administrativo de programa de bolsa estágio;
- Avaliação dos professores quanto ao cumprimento de suas respectivas atribuições;
- Participação nos processos de avaliação seletiva;
- Participar de reuniões técnicas;
- Elaboração de relatórios de acompanhamento das avaliações da programação sistemática e eventual.



FIGURA 2 – EQUIPE DE TRABALHO APÓS REALIZAÇÃO DO EVENTO TRIATHLON INDOOR

FONTE: arquivo pessoal do autor.



FIGURA 3 – FOTO TIRADA DURANTE AULA DE HIDROGINÁSTICA

FONTE: arquivo pessoal do autor.

### 9.3 AVALIAÇÕES

A avaliação é uma apreciação qualitativa sobre dados relevantes de processos ou recursos humanos que auxilia o gestor a tomar decisões.

As avaliações podem ser de recursos humanos ou de procedimentos. As avaliações realizadas de forma sistemática com o grupo de trabalho podem ser realizadas semestralmente ou anualmente. Já as avaliações de processos são interessantes seguirem um calendário sistematizado mensal ou semanal, como avaliar eventos, turmas, metodologia de aulas, limpeza e conservação de material.

De todo modo, as avaliações, tanto de recursos humanos quanto dos processos, podem ser realizadas também de forma contínua e diária. Processos e equipes avaliados rotineiramente e até mesmo diariamente, oportunizam uma eficácia maior da gestão, dando condição ao gestor de tomada de decisão mais ágil, minimizando erros dos mais diversos tipos. Toda interpretação de contexto deve estar pensada em conjunto com

processos avaliativos, sejam eles diários, semanais, mensais, semestrais ou anuais.

Os quadros 5 e 6 apresentam planilhas de avaliação especificamente voltadas para a realidade de trabalho da equipe.

<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - janeiro - 2018</b>											
<b>DADOS DO AVALIADO</b>											
FOTO	Nome: <b>0</b>										
	Data de Nascimento:				Idade: 118		Admissão:				
	Tempo de serviço: 118 anos			matr.:			CREF:				
	CPF:			RG:			sexo:				
	End.:										
	Fone:			Celul.:			Fone Emerg.:				
	Cargo:					email:					
	Data que ingressou na Unidade:						Qualificação Profissional:				
<b>PROGRAMAÇÃO / CARGA HORÁRIA</b>											
SEGUNDA	TERÇA		QUARTA		QUINTA		SEXTA		SAB	∞	
7:00	MUSCULAÇÃO		6:00 XX		6:00 XX		6:00 XX		6:00 XX		
8:00	HIDROGINÁSTICA		7:00 XX		7:00 XX		7:00 XX		7:00 XX		
9:00	PILATES		8:00 FUNCIONAL		8:00 HIDROGINÁSTICA		8:00 FUNCIONAL		8:00 HIDROGINÁSTICA		
10:00	MUSCULAÇÃO		9:00 LABORAL		9:00 PILATES		9:00 LABORAL		9:00 PILATES		
11:00	MUSCULAÇÃO		10:00 MUSCULAÇÃO		10:00 MUSCULAÇÃO		10:00 MUSCULAÇÃO		10:00 MUSCULAÇÃO		
12:00	GINÁSTICA LOCAL		11:00 MUSCULAÇÃO		11:00 MUSCULAÇÃO		11:00 MUSCULAÇÃO		11:00 MUSCULAÇÃO		
13:00	INTERVALO		12:00 CICLISMO		12:00 GINÁSTICA LOCAL		12:00 CICLISMO		12:00 GINÁSTICA LOCAL		
14:00	PLANEJAMENTO		13:00 MUSCULAÇÃO		13:00 MUSCULAÇÃO		13:00 MUSCULAÇÃO		13:00 MUSCULAÇÃO		
15:00	PLANEJAMENTO		14:00 XX		14:00 XX		14:00 XX		14:00 XX		
<b>CARGA HORÁRIA SEMANAL:</b>			32 HORAS			<b>COMPLEMENTO OU OBSERVAÇÕES DA CARGA HORÁRIA:</b>					
<b>CONSIDERAÇÕES GERAIS:</b>											
<b>PONTUAÇÃO:</b>											
Total - Questões Técnicas: 0 Pontos					Total - Questões Funcionais: 0 Pontos						
Brasília, 26 de janeiro de 2018									Pontuação Final:		
Menção:			<b>Ruim</b>						<b>0</b>		
Avaliado					Gerência						

QUADRO 5 – PLANILHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE INSTRUTORES – PARTE 1 DE 2

FONTE: Sesc/DF

A seguir, os quadros 6 e 7 mostram um exemplo de avaliação semestral de desempenho de profissionais e exemplo de avaliação semanal de processos.

		<b>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - janeiro - 2018</b>					
<b>Nome:</b> 0		<b>Data:</b> 26/01/2018					
A	QUESTÕES TÉCNICAS – 50 pontos	Sempre	Quase Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca
1	Todos os itens do plano de aula, ou ficha de musculação são preenchidos adequadamente, com as devidas observações e dentro do prazo determinado.						
2	Os conteúdos adotados nas aulas, atividades, ou nas fichas de musculação estão de acordo com o plano e objetivos da aula ou objetivos do aluno, seguindo a periodização adequada para alcançá-los.						
3	As técnicas, procedimentos, métodos, conteúdos e a didática utilizada para transmitir o conhecimento teórico e prático nas aulas, atividades, ou fichas de musculação estão sendo eficientes.						
4	Movimenta-se durante a aula, dando atendimento adequado aos alunos, variando as formas de exemplos, combinando adequadamente a explicação oral com a exemplificação mecânica, respeitando a individualidade e limitação de cada um, criando vínculo amigável com os alunos, procurando não só um atendimento de excelência, mas também a fidelização do cliente.						
5	O método avaliativo da aula levanta com clareza pontos a serem melhorados junto aos alunos e à didática de sua própria aula, dando suporte para futuros ajustes e inovações para um melhor aproveitamento do seu trabalho.						
6	Estimula a aprendizagem e a participação dos alunos nas aulas e atividades, procurando variar, inovar e direcionar os métodos de trabalho às diversas faixas etárias e a realidade do cotidiano dos seus alunos.						
7	Demonstra um bom conhecimento dos conteúdos que englobam a Educação Física, sabendo orientar e esclarecer aos alunos as dúvidas apresentadas, respeitando a ética profissional.						
8	Demonstra domínio dos conteúdos e da turma nas modalidades em que atua, podendo ser considerado pelos alunos e companheiros de trabalho como um profissional de destaque.						
9	Busca constantemente atualizar-se através de cursos, livros ou pesquisas, aplicando novos conhecimentos nas aulas e atividades, respeitando a individualidade e condição física de seus alunos.						
10	Sabe diferenciar perante seus alunos o lado profissional do lado pessoal, mantendo uma postura respeitosa e adequada à função que exerce.						
<b>Atua nas modalidades:</b>		<b>TOTAL DE PONTOS – QUESTÕES TÉCNICAS:</b>					<b>0</b>
B	QUESTÕES FUNCIONAIS – 50 pontos	Sempre	Quase Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca
1	Apresenta postura profissional e ética perante os colegas de DFE e servidores da Unidade onde trabalha, respeitando as Normas internas e mantendo um bom convívio social com todos.						
2	Relaciona-se com a Chefia Imediata (Supervisão e Técnico de Apoio) cumprindo e acatando com naturalidade e eficiência as tarefas que lhe são atribuídas.						
3	Mostra-se proativo e participativo em todas as atividades para as quais é designado, sejam elas internas ou externas, contribuindo, estimulando e apoiando a chefia e a equipe envolvida no trabalho.						
4	Pelo comprometimento às suas funções na instituição, apresenta-se no local de trabalho (sala, quadra, ginásio, piscina, etc) paramentado (com protetor solar e óculos, quando necessário) e com a vestimenta adequada, no horário pré-estabelecido, a fim de evitar que algum imprevisto possa interferir na sua rotina de trabalho.						
5	Mostra-se disponível para eventos, internos e externos, substituições e pequenos imprevistos que ocorram na equipe de trabalho, além de evitar ausências particulares que possam dificultar a rotina da Unidade e manutenção da qualidade do atendimento dos alunos.						
6	Procura cumprir com os prazos de entrega da estatística, plano de aula, fichas de musculação e demais atribuições de sua competência?						
7	Procura se inteirar dos acontecimentos e atividades que o Sesc promove, buscando divulgá-las com empenho, dando informações, tirando dúvidas e incentivando a participação de todos, tornando-se uma peça fundamental na divulgação dos eventos da Instituição.						
8	Aproveita o horário de Coordenação para planejamento das aulas, atualização das pautas, orientação de estagiários, estudos, pesquisas e debates com os colegas de DFE.						
9	Procura zelar pelo patrimônio do Sesc e equipamentos utilizados nas aulas, além de orientar a clientela dos cuidados necessários para uma utilização adequada.						
10	Apresenta-se na sala de aula uniformizado (ou com o traje adequado) e com boa higiene pessoal.						
		<b>TOTAL DE PONTOS – QUESTÕES FUNCIONAIS:</b>					<b>0</b>
<small>90 A 100 - Excelente / 80 A 89 - Muito Bom / 65 a 79 - Bom / 50 a 64 - Regular / Abaixo de 50 - Ruim</small>		<b>PONTUAÇÃO GERAL:</b>		<b>MENÇÃO FINAL:</b>		<b>Ruim</b>	
Avaliado		Avaliador		Supervisor			

QUADRO 6 – PLANILHA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DE INSTRUTORES – PARTE 2 DE 2

FONTE: Sesc/DF.



## AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO - janeiro - 2018

Nome: 0

Data: 26/01/2018

A	QUESTÕES TÉCNICAS – 50 pontos	Sempre	Quase Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca	
1	Todos os itens do plano de aula, ou ficha de musculação são preenchidos adequadamente, com as devidas observações e dentro do prazo determinado.							
2	Os conteúdos adotados nas aulas, atividades, ou nas fichas de musculação estão de acordo com o plano e objetivos da aula ou objetivos do aluno, seguindo a periodização adequada para alcançá-los.							
3	As técnicas, procedimentos, métodos, conteúdos e a didática utilizada para transmitir o conhecimento teórico e prático nas aulas, atividades, ou fichas de musculação estão sendo eficientes.							
4	Movimenta-se durante a aula, dando atendimento adequado aos alunos, variando as formas de exemplos, combinando adequadamente a explicação oral com a exemplificação mecânica, respeitando a individualidade e limitação de cada um, criando vínculo amigável com os alunos, procurando não só um atendimento de excelência, mas também a fidelização do cliente.							
5	O método avaliativo da aula levanta com clareza pontos a serem melhorados junto aos alunos e à didática de sua própria aula, dando suporte para futuros ajustes e inovações para um melhor aproveitamento do seu trabalho.							
6	Estimula a aprendizagem e a participação dos alunos nas aulas e atividades, procurando variar, inovar e direcionar os métodos de trabalho às diversas faixas etárias e a realidade do cotidiano dos seus alunos.							
7	Demonstra um bom conhecimento dos conteúdos que englobam a Educação Física, sabendo orientar e esclarecer aos alunos as dúvidas apresentadas, respeitando a ética profissional.							
8	Demonstra domínio dos conteúdos e da turma nas modalidades em que atua, podendo ser considerado pelos alunos e companheiros de trabalho como um profissional de destaque.							
9	Busca constantemente atualizar-se através de cursos, livros ou pesquisas, aplicando novos conhecimentos nas aulas e atividades, respeitando a individualidade e condição física de seus alunos.							
10	Sabe diferenciar perante seus alunos o lado profissional do lado pessoal, mantendo uma postura respeitosa e adequada à função que exerce.							
<b>Atua nas modalidades:</b>		<b>TOTAL DE PONTOS – QUESTÕES TÉCNICAS:</b>					<b>0</b>	

B	QUESTÕES FUNCIONAIS – 50 pontos	Sempre	Quase Sempre	Muitas vezes	Poucas vezes	Quase nunca	Nunca
1	Apresenta postura profissional e ética perante os colegas de DFE e servidores da Unidade onde trabalha, respeitando as Normas internas e mantendo um bom convívio social com todos.						
2	Relaciona-se com a Chefia Imediata (Supervisão e Técnico de Apoio) cumprindo e acatando com naturalidade e eficiência as tarefas que lhe são atribuídas.						
3	Mostra-se proativo e participativo em todas as atividades para as quais é designado, sejam elas internas ou externas, contribuindo, estimulando e apoiando a chefia e a equipe envolvida no trabalho.						
4	Pelo comprometimento às suas funções na instituição, apresenta-se no local de trabalho (sala, quadra, ginásio, piscina, etc) armado (com protetor solar e óculos, quando necessário) e com a vestimenta adequada, no horário pré-estabelecido, a fim de evitar que algum imprevisto possa interferir na sua rotina de trabalho.						
5	Mostra-se disponível para eventos, internos e externos, substituições e pequenos imprevistos que ocorram na equipe de trabalho, além de evitar ausências particulares que possam dificultar a rotina da Unidade e manutenção da qualidade do atendimento dos alunos.						
6	Procura cumprir com os prazos de entrega da estatística, plano de aula, fichas de musculação e demais atribuições de sua competência?						
7	Procura se inteirar dos acontecimentos e atividades que o Sesc promove, buscando divulgá-las com empenho, dando informações, tirando dúvidas e incentivando a participação de todos, tornando-se uma peça fundamental na divulgação dos eventos da Instituição.						
8	Aproveita o horário de Coordenação para planejamento das aulas, atualização das pautas, orientação de estagiários, estudos, pesquisas e debates com os colegas de DFE.						
9	Procura zelar pelo patrimônio do Sesc e equipamentos utilizados nas aulas, além de orientar a clientela dos cuidados necessários para uma utilização adequada.						
10	Apresenta-se na sala de aula uniformizado (ou com o traje adequado) e com boa higiene pessoal.						

**TOTAL DE PONTOS – QUESTÕES FUNCIONAIS: 0**

90 A 100 - Excelente / 80 A 89 - Muito Bom / 65 a 79 - Bom / 50 a 64 - Regular / Abaixo de 50 - Ruim

**PONTUAÇÃO GERAL: 0****MENTÃO FINAL: Ruim**

Avaliado

Avaliador

Supervisor

**QUADRO 7 – RELATÓRIO SEMANAL DO SETOR DE DESENVOLVIMENTO FÍSICO ESPORTIVO**

FONTE: Sesc/DF.

O Quadro 7 trata do relatório semanal, abordando as particularidades dos espaços em que são desenvolvidas as atividades.

Elaborar planejamento para a realização de todo o processo, contar com equipe preparada e atuar para oferecer o melhor serviço para os clientes são elementos que conduzirão à obtenção de resultados altamente positivos para todos que participam do processo.

A seguir são apresentadas imagens de algumas salas da estrutura indoor, que recebem manutenção permanente e são objetos de aperfeiçoamento constante, visando a tornar atrativas e seguras todas as atividades ali desenvolvidas.

## CONCLUSÃO

A literatura técnico-científica que trata de gestão de instalações esportivas indoor ainda não é vasta, embora seja tema de complexidade e amplitude que motiva e desafia os responsáveis pela manutenção e aprimoramento desses espaços. Gerenciar e administrar espaços físicos, equipes de trabalho ou os dois ao mesmo tempo, impõe disciplina, responsabilidade, conhecimento e muito preparo no relacionamento com as pessoas.

Diversas abordagens sobre o tema poderiam ser tratadas. Neste capítulo, o foco foi a apresentação de uma experiência real que tem obtido resultados altamente positivos. A intenção foi a de mostrar a vivência diária da gestão de uma instalação esportiva indoor, tanto do ponto de vista dos seus espaços físicos quanto da condução da equipe, que é o principal elemento para o sucesso do trabalho. Foram colocados à disposição do leitor, instrumentos que fornecem dados para análises e tomada de decisão, pois toda gestão, alimentada de informações, torna o desempenho de todos muito mais eficiente e significativo.

Por fim, cada gestor deve ousar e buscar novos conhecimentos, aceitar a participação de toda a equipe, ter essência sem perder a visão e cultivar os valores e os objetivos institucionais de sua empresa.

## REFERÊNCIAS

- ARGYRIS, C. *Personalidade e organização*. Rio de Janeiro: Rennes, 1968.
- AZEVÊDO, P. H. Gestão profissional para o desenvolvimento de políticas públicas de qualidade para o lazer e o esporte. In: AZEVÊDO, P. H.; BRAMANTE, A. C. (Org.). *Gestão estratégica das experiências de lazer*. Curitiba: Appris, 2017. 337p. p. 31 a 43.
- CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A. *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CSIKSZENT, M. *A descoberta do fluxo: a psicologia do envolvimento com a vida cotidiana*. Rio de Janeiro: Rocco. 1999.
- \_\_\_\_\_. *Creativity: flow and psychology of discovery and invention*. New York: Haper Collins, 1996.
- LIMEIRA, A. L. F.; SILVA, C. A. S.; VIEIRA, C.; SILVA, R. N. S. *Contabilidade para executivos*. Rio de Janeiro: FGV, 2006.
- 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, 88-103, 2001.
- MARSHALL JÚNIOR, Isnard; CIERCO, A. A.; ROCHA, A. V.; MOTA, E. B. *Gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: FGV, 2004.
- REIS, A. M. V.; TONET, H; BECKER JÚNIOR, L. C.; COSTA, M. E. B. *Desenvolvimento de equipes*, Rio de Janeiro: FGV, 2005.



## GESTÃO DE INSTALAÇÕES DE ESPORTE E LAZER NO SETOR PÚBLICO: UMA ANÁLISE SOBRE A OFERTA ESPORTIVA

*Carlos Augusto Mulatinho de Queiroz Pedroso*<sup>68</sup>

*Marcos Antonio Barros Filho*<sup>69</sup>

*Yves de Holanda Batista de Miranda*<sup>70</sup>

*Victor Henrique Rodrigues Silva*<sup>71</sup>

### INTRODUÇÃO

A partir da responsabilidade social do Estado em fomentar o esporte e lazer como direito de todo cidadão na Constituição Federal de 1988, se bem gerido pode possibilitar o desenvolvimento das potencialidades do ser humano, de forma plena e democrática. Entretanto, por mais que essa relação existente entre o esporte e o lazer se mostre benéfica, é necessária uma gestão da oferta esportiva e do lazer de forma profissional, tanto na administração dos projetos e programas quanto da infraestrutura esportiva.

Para melhor compreensão em torno dessa perspectiva, a busca por um conceito de esporte que consiga, de fato, abarcar toda a sua diversidade e relevância social, a fim de adotá-lo como ponto de partida para uma discussão, mostra-se como uma tarefa complexa que requer não somente delimitar as práticas que são consideradas esportivas, como também definir os critérios para essa delimitação.

<sup>68</sup> Doutorando em Educação Física pelo Programa Associado de Pós-graduação em Educação Física (UPE/UFPB). Mestre em Gestão Desportiva pela Universidade do Porto. Professor assistente da Universidade de Pernambuco (UPE). Líder do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (Gequip – Esef/UPE).

<sup>69</sup> Estudante de mestrado em Gestão Desportiva pela Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (Fadeup). Bacharel em Educação Física pela Escola Superior de Educação Física da Universidade de Pernambuco (Esef-UPE). Membro do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (GEquip – Esef/UPE).

<sup>70</sup> Bacharel em Educação Física pela Universidade de Pernambuco. Membro do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (Gequip – Esef/UPE).

<sup>71</sup> Bacharel em Educação Física pela Universidade de Pernambuco. Membro do Grupo de Pesquisa em Esporte e Gestão (Gequip – Esef/UPE).

Além disso, afirmar um significado absoluto pode ser um equívoco, pois esse conceito pode se apresentar para cada indivíduo com um sentido e significado diferente (LEONARD, 1998). Dessa maneira, para melhor conduzir e entender as possibilidades da oferta em questão no setor público, parece-nos fundamental adotar as dimensões sociais do esporte propostas por Tubino (2001).

As discussões durante o século XX sobre o esporte, acerca da sua organização no associativismo e, posteriormente, da sua utilização como elemento político-ideológico, aumentaram a partir da década de 1960, com uma revisão no seu conceito a partir de três conjuntos de ações: a) as manifestações dos intelectuais contra as exacerbações políticas da época; b) os chamados documentos esportivos filosóficos internacionais; e c) o surgimento e o desenvolvimento do movimento *Esporte para Todos*. Segundo Tubino (2001), essa revisão foi alavancada a partir da publicação, em 1978, da Carta Internacional de Educação Física e Desporto (UNESCO, 1976), momento em que a Unesco, além de propor um novo conceito de esporte, lança a perspectiva do esporte como um direito para todos.

A partir dessa mudança, quando as discussões e práticas esportivas deixam de ser vistas apenas na perspectiva do alto rendimento, Tubino (2001, p. 34) estabelece que o esporte passa a ser dividido em três dimensões sociais: a) o esporte-educação; b) o esporte-participação; e c) o esporte-performance.

Nesse contexto, anteriormente à indicação das possibilidades de oferta esportiva pública a partir dessas três dimensões, é preciso entender em que se caracteriza essa oferta. No Brasil, o debate acerca da democratização e acesso ao esporte defendido pela Política Nacional de Esportes (BRASIL, 2005) fez com que o estado fosse responsável por investimentos que garantiriam a qualidade de vida, identificação cultural, fortalecimento da cidadania para a população, além de fomentar as práticas de esporte educacional, participativo e de rendimento. Portanto, a partir da Política Nacional de Esporte, o uso do esporte tornou-se prioridade a partir do primeiro governo Lula, continuando em constante crescente (BUENO, 2008). Partindo de todo esse processo, deu-se início ao que caracterizamos como oferta esportiva pública no Brasil.

O conceito de oferta a partir da perspectiva adotada por Marivoet (1998) está relacionado com os equipamentos esportivos, clubes, associações e estruturas de enquadramento técnico e de organização do esporte. Além disso, esse conceito também deve relacionar os serviços às políticas existentes, para a concretização da prática esportiva do sujeito (OLIVEIRA; TAFFAREL; BELEM, 2014). Entretanto, para além das questões conceituais, na perspectiva das dimensões do serviço esportivo, a oferta esportiva pode ser dividida a partir das instituições promotoras, das atividades desenvolvidas (projetos e programas) e da infraestrutura esportiva (instalações e equipamentos esportivos) (OLIVEIRA, 2010).

As instituições promotoras são enquadradas dentro dos setores da sociedade. O 1.º setor é o próprio Estado, o poder que gere os bens públicos, oferecendo serviços com o objetivo de desenvolvimento social. O 2.º setor são as organizações privadas, que oferecem serviços a partir da lógica do retorno financeiro, do lucro. Por fim, o 3.º setor se caracteriza pelas organizações privadas sem fins lucrativos, como as ONGs, associações e cooperativas, por exemplo, que surgem com o objetivo de suprir as ações deficitárias do Estado na perspectiva de algum serviço.

Os projetos e programas desenvolvidos na oferta esportiva se concretizam a partir do planejamento, organização, direção e controle das políticas públicas esportivas. Nesse sentido, para a construção de uma política pública esportiva que busque a democracia ao acesso ao esporte e uma equidade social, é necessário compreender que cada país está inserido dentro de um contexto socioeconômico específico e possui uma diretriz governamental própria. Esses elementos acarretam uma formulação própria dessas políticas a partir dos seus objetivos, no que diz respeito ao público-alvo, à duração, à proposta e à abrangência (PAIPE, 2016), que devem ser fomentadas a partir das dimensões sociais do esporte citadas anteriormente.

Por fim, um dos pontos a serem bem desenvolvidos na oferta esportiva é a infraestrutura esportiva, pois se percebe que, além de uma alta quantidade de estruturas para suprir as demandas da população, o Estado deve construí-las e preservá-las de forma qualificada, pois uma percepção positiva acerca das instalações esportivas, por exemplo, pode influenciar não apenas na prática de atividade física, mas também nas relações sociais instituídas e fortalecidas nesses espaços (SILVA et al., 2016).

Essa infraestrutura compreende duas estruturas: os equipamentos e as instalações esportivas. A primeira estrutura é entendida como uma perspectiva mais global, ampla, que consiste no conjunto de instalações esportivas que podem coexistir dentro de um mesmo espaço, ou separadas, desde que estejam em áreas anexas ou muito próprias. Além das próprias instalações, os equipamentos podem possuir estruturas de serviços auxiliares, como restaurantes, por exemplo, e também de apoio à prática esportiva (ambulatório e alojamentos, por exemplo) (BRASIL, 2006).

Na realidade das instalações esportivas, assim como nos equipamentos, mas de forma mais específica, é necessária uma gestão qualificada para melhor desenvolver as potencialidades dessas estruturas. Gerir o esporte na modernidade, de forma eficiente e eficaz, passou a ser, além de uma necessidade, uma obrigação em contexto mundial (BASTOS; MAZZEI, 2012).

Não é diferente quando partimos para a realidade das instalações esportivas, que devem ser geridas de forma planejada, desde a sua concepção, para que possibilitem a qualificação dos espaços esportivos e de lazer de uma cidade. É necessário definir previamente os objetivos das instalações já existentes e determinar os das futuras estruturas, para se adotar as melhores estratégias para gerir, partindo da prioridade em atender as reais necessidades e anseios da população no que se refere à prática esportiva e de lazer.

As políticas públicas esportivas a serem desenvolvidas sobre as instalações esportivas devem ser ajustadas, segundo Cunha (2012), equilibrando os anseios e necessidades da população em ter um equipamento urbano, ao mesmo tempo em que ele supre os desejos esportivos, e a resposta que será dada para dar conta dessas demandas. Para isso, dois elementos devem se relacionar: a organização social e institucional ao entender o esporte como um direito de todos e o desenvolvimento de estratégias para pôr em prática o que se foi planejado, a fim de atender esse direito, por meio do levantamento dos recursos e das vontades que são necessárias para o fazer acontecer.

Com o desenvolvimento cada vez mais crescente da indústria do esporte e seus gastos exorbitantes, um modelo de gestão qualificado oferece a possibilidade de redução dos custos na construção e manu-

tenção das instalações e equipamentos esportivos, algo que se apresenta como de grande interesse para o Estado. Uma forma para que isso seja potencializado é a procura de soluções eficientes e integradas (SARMENTO; CARVALHO, 2014).

Segundo Sarmento e Carvalho (2014, p. 430), é claro que o objetivo de todos esses elementos é evitar a subutilização das instalações esportivas, de forma que seja possível antever um futuro que se mostre bem organizado, em que a oferta esportiva esteja coerente com a procura da população e os investimentos sejam feitos de forma prudente, a fim de garantir sua efetiva utilização e rentabilidade econômica.

## 10.1 INSTALAÇÕES ESPORTIVAS: CARACTERIZAÇÃO E TIPOLOGIA

Uma melhor compreensão das instalações esportivas perpassa inicialmente pelo entendimento do seu conceito, que justifique o objetivo da sua utilização. Além do que, determinar também uma tipologia sobre as instalações se mostra como ponto de partida para uma possível realização de qualquer diagnóstico dessas estruturas, para melhor atender a procura da população.

Segundo Sarmento e Carvalho (2014, p. 434), as instalações esportivas, podendo ou não estar dentro de uma estrutura mais ampla já conceituada anteriormente, o equipamento esportivo, podem ser entendidas simplesmente como uma estrutura de características naturais ou artificiais, que é anteriormente preparada para garantir a sua utilização qualificada quando na utilização para alguma atividade esportiva. Entretanto é preciso ter cuidado quando analisamos algumas estruturas, pois nem todo lugar em que ocorre a prática esportiva pode ser considerado uma instalação, como é o caso dos lagos, gramados, ruas e áreas recreativas (AMARAL, 2014).

Em uma análise mais aprofundada, uma instalação voltada para a prática esportiva integra as características da própria prática, que é originada ou originária de espaços naturais, mas dentro de espaços artificiais, com uma linguagem codificada. Dessa maneira, a principal função da instalação esportiva é proporcionar a realização de uma prática esportiva em um determinado local, de forma contínua (CUNHA, 2007).

Segundo o Diagnóstico Nacional do Esporte (Diesporte), caderno 2 (BRASIL, 2016), alguns estudos no Brasil foram realizados a fim de conhecer as práticas, os praticantes, o desenvolvimento esportivo e também a infraestrutura esportiva do país. São alguns exemplos: a) Diagnóstico da Educação Física e Esporte no Brasil (DA COSTA, 1971); b) o Inventário da Infraestrutura Desportiva Brasileira (BRASIL, 2000); c) o Atlas do Esporte do Brasil (DA COSTA, 2005); d) Perfil dos municípios brasileiros (BRASIL, 2006); e e) Pesquisa do Esporte 2003 (BRASIL, 2006).

No que concerne à tipologia das instalações, abordando a realidade brasileira, algumas iniciativas buscaram a sua definição com o intuito de levantar informações acerca dessas estruturas em todo o país. Parece-nos importante considerar que o levantamento feito pelo IBGE em 2016, no suplemento de Esporte da pesquisa “Perfil dos estados e dos municípios brasileiros” (BRASIL, 2016), é atualmente a principal fonte de informações acerca da quantidade de instalações em todo o território nacional.

Das tipologias que foram consideradas na pesquisa, foram elencadas: academia de boxe, arena de rodeio e vaquejada, autódromo, campo (futebol, futebol *society*, rúgbi, hóquei sobre grama) ou estádio (futebol, rúgbi), campo de beisebol, campo de golfe, campo de bocha, complexo aquático (natação, polo aquático, saltos ornamentais, nado sincronizado), estande de tiro, ginásio, kartódromo, piscina, pista de atletismo, pista de BMX, pista de corrida de cavalo e outros animais, pista de skate e/ou patins e similares, pista para hipismo, quadra de esporte, raia para remo e canoagem, salão para a prática esportiva, tanque para saltos ornamentais e velódromo.

O Quadro 1 traz a descrição das instalações que consideramos mais importantes e que trazem suas descrições elencadas na pesquisa, a fim de melhor entender a nomenclatura utilizada.

Instalação	Descrição
Campo de Futebol	Instalação esportiva destinada essencialmente à prática de futebol, configurada pela existência de área de jogo, gramada ou não, com dimensões oficiais ou não, existência ou não de arquibancada e de instalações adequadas destinadas a serviços e apoio à prática do esporte (banheiros, vestiários, ambulatórios, depósitos, áreas administrativas, restaurantes/lanchonetes, e demais áreas de serviço e apoio).

Instalação	Descrição
Complexo Aquático	Equipamento composto por um conjunto de instalações esportivas destinadas à prática de modalidades esportivas aquáticas (natação, saltos ornamentais, nado sincronizado, polo aquático etc.) e de outras áreas abertas, livres ou construídas, constituindo um espaço contínuo ou descontínuo, neste último caso desde que adjacente a outra instalação esportiva. Integram, ainda, o espaço do complexo aquático, as instalações destinadas a serviços e apoio à prática do esporte (ambulatorios, depósitos, áreas administrativas, refeitórios, alojamentos, restaurantes/lanchonetes, auditórios etc.).
Estádio de Futebol	Equipamento esportivo destinado essencialmente à prática do futebol, configurado pela existência concomitante de: área de jogo gramada e com dimensões oficiais; arquibancada que oferece condições de assistência ao público; e instalações adequadas destinadas a serviços e apoio à prática do esporte (banheiros, vestiários, ambulatorios, depósitos, áreas administrativas, restaurantes/lanchonetes e demais áreas de serviço e apoio).
Ginásio	Equipamento esportivo coberto e fechado lateralmente com alvenaria, composto por quadra com iluminação interna, arquibancada, vestiários, banheiros etc., que permite a prática de, pelo menos, uma das seguintes modalidades de esporte: futsal, basquetebol, voleibol e handebol.
Pista de Atletismo	Instalação esportiva com pista oval, formada por duas retas e duas curvas, onde são disputadas corridas de curta e média distância. Considera-se, também, na pesquisa, a instalação esportiva com piso e extensão adequados à prática do atletismo, ainda que não possuindo as características de uma instalação destinada às competições oficiais.
Quadra	Instalação esportiva que pode ser coberta ou não, iluminada ou não, contando ou não com arquibancada, banheiros e vestiários, que permite a prática de, pelo menos, uma das seguintes modalidades de esporte: futsal, basquetebol, voleibol e handebol. No caso de quadra coberta, com arquibancada, esta se caracteriza pelo fato de possuir abertura lateral, o que a diferencia de um ginásio.

#### QUADRO 1 – DESCRIÇÃO DAS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL

FONTE: adaptado de Brasil – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Perfil dos estados e dos municípios brasileiros: Esporte: 2016.

Nessa mesma pesquisa do IBGE, também é proposto um conceito de instalação esportiva, que é considerada a unidade esportiva fundamental onde acontece a atividade esportiva, podendo existir sozinha ou dentro de um espaço maior, o equipamento esportivo (BRASIL, 2016).

Por mais que iniciativas que busquem quantificar as instalações tenham sido feitas – e é inegável a contribuição dessas informações –, o fato é que, mais do que a quantidade, é preciso também saber como essas estruturas estão distribuídas em cada município, a fim de verificar se elas estão atendendo à população de forma igualitária.

Em estudo realizado por Pedroso e colaboradores (2016), foi analisada a oferta esportiva pública de responsabilidade da Prefeitura do Recife. Os resultados demonstraram que existiam duas secretarias res-

ponsáveis pela gestão do serviço esportivo: a Secretaria de Turismo e a Autarquia Geraldo Magalhães. Quanto aos programas e projetos desenvolvidos, a população jovem era a mais beneficiada. No que diz respeito à infraestrutura, equipamentos e instalações esportivas, bem como de programas e projetos, demonstrou-se uma predominância de quantidade em uma das regiões da cidade estudada. Sendo assim, o estudo concluiu a existência de um desequilíbrio na distribuição da oferta esportiva na cidade do Recife.

Em sequência, um complemento à construção conceitual da tipologia das instalações realizada pelo IBGE pode ser dado por Tubino, Garrido e Tubino (2007), que é apresentado no Quadro 2.

Instalação	Definição
Complexo Esportivo	Conjunto de instalações esportivas com muitos equipamentos, que permitem variedade de práticas esportivas em diversas perspectivas.
Estádio	Instalação esportiva de dimensões grandes e compatíveis com o esporte para o qual foi planejado. Pode compreender práticas de vários esportes e deve ter arquibancadas e dependências para abrigar grandes públicos.
Ginásio Poliesportivo	Construído e preparado para receber diversos tipos de práticas esportivas que podem ser disputadas simultaneamente.
Piscina	Um tanque de água para a prática da natação, polo aquático, entre outros esportes aquáticos. As piscinas podem ter vários tamanhos e, além do aspecto competitivo, pode ser uma piscina social, para a prática da natação ou atividades aquáticas na recreação ou lazer.

QUADRO 2 – DESCRIÇÃO DAS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL

FONTES: adaptado de Tubino, M. J. G.; Garrido, F. A. C.; Tubino, F. M. *Dicionário Enciclopédico Tubino do Esporte* (2007).

Quando analisamos a temática a partir da ótica de outros países, principalmente da Europa, percebe-se que a realidade é bem diferente da brasileira. Na França, por exemplo, desde 1993 (Decreto n.º 93.711, de 27 de março de 1993) as instalações possuem classificações que atualmente, segundo Amaral (2014), são divididas em seis grandes categorias: piscinas, quadras de tênis, terreno de grandes jogos, salas de prática coletiva, pequenos terrenos de acesso livre e outras instalações. Já em Portugal, o Decreto-Lei n.º 141/09, de 16 de junho, apresenta uma divisão dessas estruturas, agrupando-as em: a) de base; b) especiali-

zadas; c) especiais para o espetáculo esportivo; e d) espaços naturais de recreação e desporto.

Os exemplos anteriormente citados podem servir como modelos para o desenvolvimento de políticas esportivas no Brasil, no que diz respeito às instalações esportivas, tendo em vista a qualificação desses países, a fim de que possamos estabelecer tipologias mais qualificadas.

## 10.2 MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA DAS INSTALAÇÕES ESPORTIVAS

A gestão das instalações esportivas, para que seja qualificada e consiga criar verdadeiras condições de acesso a uma prática esportiva que oportunize o desenvolvimento das potencialidades humanas, precisa ser tratada com atenção desde a sua fase de concepção, até a construção, funcionamento e o próprio gerenciamento das atividades. É fundamental, em todas as etapas, que o processo de avaliação seja contínuo, por meio de *feedback* dos profissionais envolvidos como também dos próprios utilizadores da estrutura.

Portanto, para que todos esses elementos sejam desenvolvidos, é necessário adotar um modelo de gestão que seja coerente com os objetivos estabelecidos, que considere além das entidades gestoras, os aspectos sociais, econômicos e culturais da população que se utiliza da instalação, bem como o local onde são construídos os equipamentos esportivos. Essas informações são fundamentais para a implementação racional de um modelo de gestão pública das instalações esportivas.

Dois grandes modelos abordados por Sancho (2003) são expostos no Quadro 4.

Modelo de gestão	Subdivisão	Caracterização
Direta	Da própria instituição pública	Modelo em que a gestão ocorre pela própria instituição pública, pelos funcionários do município ou com um órgão especial de gestão, que teria maior autonomia em relação à gestão pelos próprios funcionários do município.
	Por organismo autônomo local	Modelo em que uma empresa pública com autonomia financeira e jurídica é capaz de gerir os equipamentos esportivos públicos.

Modelo de gestão	Subdivisão	Caracterização
Indireta	Concessão	Modelo em que o poder público concede por um período determinado a gestão das instalações esportivas para uma entidade jurídica e coletiva, como clubes, empresas ou associações.
	Interesse	Modelo de administração do poder público com uma entidade jurídica, de forma que ambas teriam obrigações com a gestão das instalações e um contrato regeria a relação entre as instituições.
	Concerto	Modelo em que há prestação de serviço esportivo para o município, estabelecendo relações por meio de contrato entre as entidades, mas sendo a gestão da instalação por parte da empresa contratada.
	Consórcio	Modelo de gestão entre entidades, de forma voluntária, em que elas compartilham de determinados serviços municipais, entre eles, os equipamentos esportivos.
	Cooperativas	Modelo que, por vias legais, é constituído com capital próprio e está ligado a entidade local. Tem implicações ligadas a direitos privados e comerciais, pois essa instituição está desprendida das faculdades que tem a administração pública.

#### QUADRO 4 – DESCRIÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA DOS EQUIPAMENTOS ESPORTIVOS

FONTE: adaptado de Sancho, J. A. M. La gestión de instalaciones deportivas municipales. IN: XI Encuentro Provincial de Deporte Municipal, 2003, Islantilla.

Outro modelo de gestão para as instalações esportivas públicas é abordado por Cunha (2007, p. 509), como pode ser visto no Quadro 3.

Modelo de gestão	Caracterização
Direta	Modelo em que o proprietário da instalação esportiva gere todas as atividades relacionadas à estrutura.
Indireta	Modelo em que o proprietário da instalação passa toda a responsabilidade da gestão da estrutura esportiva para terceiros, mediante contrato ou acordo.
Mista	Modelo em que o proprietário divide a responsabilidade em gerir a instalação com uma terceira entidade ou mais, assim como os recursos da propriedade, em associação ou outras formas de participação compartilhada.

#### QUADRO 3 – DESCRIÇÃO DOS MODELOS DE GESTÃO PÚBLICA DOS EQUIPAMENTOS ESPORTIVOS

FONTE: Cunha, L. M. *Os espaços do desporto: uma gestão para o desenvolvimento humano*. Coimbra: Edições Almedina, 2007.

Parece-nos por bem afirmar que, dentre os três modelos apresentados no Quadro 5, a escolha deve ser feita a partir da análise do contexto de cada situação, pois cada um tem sua especificidade. O que se observa é que os governos que se utilizam de uma gestão mista podem melhor desenvolver suas atividades, pois, ao dividirem a responsabilidade com outras entidades, há a maior possibilidade de que os investimentos, que seriam totalizados para a instalação na gestão direta, poderão ser redistribuídos para outros âmbitos. Isso fará com que a sociedade também possa ser atendida em outros setores com esse recurso financeiro, sem deixar de ter uma oferta esportiva pública qualificada do ponto de vista das instalações.

No sentido de oferecer um serviço de qualidade para a população, segundo Cunha (2007), a gestão pública deve considerar alguns princípios na tomada de decisões. São eles: 1) a globalidade, com medidas globais que busquem atingir o maior número de pessoas; 2) o atendimento focalizado à populações mais desfavorecidas; 3) equilíbrio nas ações; 4) a necessidade de ser autossustentável e independente do ponto de vista dos recursos da administração central; 5) a oferta de atividades com vários níveis de especialização; 6) a oferta de diversidade civilizacional; e 7) a prudência, o bom senso e o bom governo nas ações.

Vale ressaltar que, do ponto de vista empírico, vários fatores, dentro de qualquer modelo de gestão que seja adotado, devem ser levados em consideração para melhor gerir as instalações esportivas (PIRES, 2000). São eles:

- a) *Gestão orçamental*: é preciso que haja um plano para se manter o equilíbrio entre a receita, oriunda dos serviços ofertados, e as despesas, oriundas da conservação e manutenção das estruturas, além do pagamento dos funcionários e eventuais despesas;
- b) *Gestão financeira*: é necessária para garantir que se tenha verba para os equipamentos e manutenção da instalação e para controlar a rentabilidade das operações em que são aplicados esses recursos;
- c) *Gestão comercial*: define-se toda a política financeira, do ponto de vista do estabelecimento de preços para os serviços que são prestados, das atividades desempenhadas e do uso da própria instalação;

- d) *Gestão pessoal*: responsável pela definição do número de funcionários para o ótimo funcionamento das atividades na instalação, a partir do estabelecimento do perfil desses funcionários de acordo com as suas funções;
- e) *Gestão do material esportivo*: é preciso manter o controle sobre os materiais esportivos existentes, a partir da existência de um *stock*, com o qual se poderá trabalhar com uma margem de sobra de cada produto, e realizando o controle para que novos materiais possam ser comprados a fim de que ele não se esgote;
- f) *Gestão das atividades*: será realizado o mapeamento das atividades que ocorrerão nas instalações nos diferentes dias e horários, planejadas lemongo prazo, a partir do estabelecimento de critérios de utilização.

Portanto, parece-nos claro que as instalações de esporte e lazer não devem ser tratadas simplesmente a partir do fomento de sua quantidade, apenas a partir do entendimento de quanto mais melhor, como ferramenta de ganho político. No que tange ao desenvolvimento dessas estruturas e, por meio delas, de uma política pública de esporte e lazer, é necessário um cuidado ímpar, que se inicie com um diagnóstico da atual situação, para poder se planejar e pôr em prática um futuro qualificado, com uma definição mais clara das instalações e com medidas que potencializem a utilização e manutenção desses espaços, de forma rentável.

Para além, como direito do cidadão, é dever do Estado o fomento de uma política pública de esporte e lazer de qualidade, considerando o que nos é dito por Bento (1991, p. 247), que “cada cidadão deve ter acesso fácil a uma oferta desportiva que corresponda a sua situação social e financeira, às suas disponibilidades temporais, aos seus interesses e estado de competência”.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, C. M. *Gestor de instalações esportiva municipais de São Paulo*: perfil, formação desempenho da função. 138f. 2014. Dissertação (Mestrado) – EEF/USP – Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. In: MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C. (Orgs.). *Gestão do esporte no Brasil: desafios e perspectivas*. 1 ed. São Paulo: Ícone Editoras, 2012.

- BENTO, J. O. Desporto para todos: os novos desafios. In: *Os espaços e os equipamentos desportivos*. Livro do Congresso Europeu Desporto para Todos. Oeiras: Câmara Municipal Oeiras, p. 243-251, 1991.
- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Inventário da infra-estrutura desportiva brasileira*. Ministério do Esporte e Turismo/Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto. Brasília: IBGE, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Perfil dos estados e dos municípios brasileiros*: Esporte: 2016.
- \_\_\_\_\_. *Perfil dos estados e dos municípios brasileiros*: esporte: 2016. Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.
- \_\_\_\_\_. *Perfil dos municípios brasileiros*: esporte 2003. Rio de Janeiro: IBGE, 2006.
- BRASIL. Ministério do Esporte (ME). *Diagnóstico Nacional de Esporte* (Diesporte). Caderno 2. Brasília, 2016.
- \_\_\_\_\_. *Política Nacional do Esporte*. Brasília, 2005.
- BUENO, Luciano. *Políticas públicas do esporte no Brasil*: razões para o predomínio do alto rendimento. 314f. 2008. Tese (Doutorado) – FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.
- CONSTANTINO, J. M. (Orgs.). *Desporto e municípios*: políticas, práticas e programas. Lisboa: Visão e Contextos, 2012.
- CUNHA, L. M. *Os espaços do desporto*: uma gestão para o desenvolvimento humano. Coimbra: Edições Almedina, 2007.
- \_\_\_\_\_. Planeamento urbano e espaços para a prática do desporto. In: BENTO, J. O.; DACOSTA, L. P. *Atlas do esporte no Brasil*: Atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil. Rio de Janeiro: Shape, 2005.
- DACOSTA, L. P. *Diagnóstico de educação física/desportos no Brasil*. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura/Fundação Nacional de Material Escolar, 1971.
- LEONARD, W. M. *A sociological perspective of Sport*. 5. ed. Boston: Allyn and Bacon, 1998.
- MARIVOET, S. *Aspectos sociológicos do desporto*. Lisboa: Livros Horizonte, 1998.
- OLIVEIRA, A. F. S.; TAFFAREL, C. N. Z.; BELEM, C. M. Infraestrutura esportiva: desenvolvimento de metodologias. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, Florianópolis, v. 36, n. 2, p. 617-635, abr./jun. 2014.
- OLIVEIRA, P. S. *Oferta e procura desportiva para jovens*: estudo realizado no município de Oliveira do Bairro. 150f. 2010. Dissertação (Mestrado) – Fadeup - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto, 2010.
- PAIPE, G. *Políticas públicas desportivas: estudo centrado em municípios de Moçambique*. 261f. 2016. Tese (Doutorado) – Fadeup - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto, 2016.
- PEDROSO, C. A. M. Q. et al. Oferta esportiva pública na cidade do Recife – Pernambuco/Brasil: Primeiras impressões. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, v. 2, n. Edição especial do XVI Congresso de Ciências do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa, p. 17-17, 2016.
- PIRES, J. *Gestão de infraestruturas desportivas municipais no Distrito de Vila Real*. 2000. Dissertação (Mestrado) – FCDEF - Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto, Porto, 2000.
- SANCHO, J. A. M. *La gestión de instalaciones deportivas municipales*. In: XI ENCUESTRO PROVINCIAL DE DEPORTE MUNICIPAL, 2003, Islantilla.

SARMENTO, J. P.; CARVALHO, M. Gestão de instalações desportivas. In: ARRAIA, M.; SILVA, M. N. (Orgs.). *Tendências contemporâneas da gestão desportiva*. Lisboa: Visão e Contextos, 2014.

SILVA, E. A. P. C. et al. Percepção da qualidade do ambiente e vivências em espaços públicos de lazer. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, Florianópolis, v. 38, n. 3, p. 251-258. 2016.

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

TUBINO, M. J. G.; GARRIDO, F. A. C.; TUBINO, F. M. *Dicionário Enciclopédico Tubino do Esporte*. Rio de Janeiro: Senac, 2007.

UNESCO. *Carta Internacional da Educação Física e Desportos*. 1976.

O livro ***Gestão estratégica de instalações esportivas e de lazer*** procura preencher uma lacuna existente na literatura da gestão esportiva no Brasil. Nos últimos anos, uma quantidade expressiva de equipamentos esportivos foi construída ou reparada, seja para hospedar megaeventos como Jogos Pan-americanos, Jogos Mundiais Militares, Copa do Mundo e Olimpíadas, ou para o desenvolvimento do esporte como política pública, ou como negócio. De igual forma, observou-se um crescimento significativo do interesse da população por atividades de lazer. O desafio que se apresenta agora é a adoção de modernas práticas de gestão para eficiente manutenção e utilização desses espaços.

Abordando temas como planejamento, construção, arquitetura, multiuso, receitas e sustentabilidade, somados a experiências, relatos e estudos de casos, a obra oferece a oportunidade de contato e reitera a relevância de uma gestão eficiente e seus reflexos diretos nos resultados esportivos, sociais e empresariais, e na motivação para a prática esportiva e de lazer da população.

Contando com alguns dos mais importantes estudiosos e profissionais da área da gestão de instalações esportivas e do lazer do Brasil e do exterior, e com uma linguagem simples e acessível, a leitura torna-se imprescindível para acadêmicos, docentes, pesquisadores, gestores e consultores que atuam, ou desejam atuar, na área da gestão esportiva dentro de uma perspectiva profissional.



ISBN 978-85-473-1710-2

