

# **PERFIL DOS GESTORES DO ESPORTE UNIVERSITÁRIOS DA REGIÃO METROPOLITANA DE SÃO PAULO**

Deborah Palma<sup>1</sup> e Sandra da Luz Inácio<sup>2</sup>

## **RESUMO**

Este trabalho apresenta o perfil dos gestores do esporte universitário da Região Metropolitana de São Paulo, investigando as características dos principais responsáveis pelas unidades de gestão esportiva dos Institutos de Ensino Superior, mais tradicionalmente conhecidas como Atléticas ou Departamentos de Esportes. A Grande São Paulo, como também é conhecida, reúne 39 municípios, representando 47,9% da população do Estado, garantindo-lhe o título de maior centro urbano do Brasil e da América do Sul (SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO, 2009) Procurou-se investigar o perfil de cada gestor, através de um estudo de campo exploratório, por meio da aplicação de um questionário ao seu principal representante. Participaram desta pesquisa 39 gestores. A investigação revelou que 85% dos entrevistados são de Atléticas, com idade média de 22 anos, enquanto 15% são profissionais, em Departamentos de Esportes, com idade média de 41 anos. Os resultados obtidos reforçam o atual status esporte universitário, apontando tendências do movimento e alternativas para mudanças.

**PALAVRAS CHAVE:** Esportes; Esporte Universitário; Gestão Esportiva; Organização; Atléticas; Profissionalização do Esporte; Educação - Esporte.

## **PROFILE OF THE COLLEGE SPORT MANAGERS IN THE METROPOLITAN REGION OF SÃO PAULO ABSTRACT**

This paper presents a profile of managers of university sports in the metropolitan region of Sao Paulo, investigating units of the sports management colleges, more traditionally known as Athletic or Sports departments. The Great São Paulo, also known as the Metropolitan Region, is comprised of 39 municipalities, representing 47.9% of the State's population, which undoubtedly makes it the largest urban center in Brazil and South America (ECONOMICS AND PLANNING SECRETARIAT OF SÃO PAULO STATE, 2009). The profile of each administrator was investigated The investigation revealed that 85% of those interviewed are Athletics managers, 22 years old on average, while 15% are professional managers in Sports Departments, and aged 41 years on average. through exploratory field survey, with questionnaires filled by sports representative, collecting data on their profiles. run the sports activities in Higher Education institutions, having their students participating in competitions, and offering activities to their internal community. The results indicates the current status of managers, pointing out trends and alternative movement for change.

**Keywords:** Sports; College Sports; Management; Organization; Sport Professionalization; Athletics; Education – Sport

É sabido que o esporte se tornou uma das maiores manifestações sociais na história da humanidade, de tal forma que seu crescimento tem sido exponencial, alavancando um mercado que hoje se tornou um dos principais negócios. O esporte traz em si a nobreza de suas ações e valores relacionados ao comportamento humano, às competências profissionais e à ética. Os avanços tecnológicos têm permitido que o ser humano tenha mais tempo para o lazer e, por consequência, e ao esporte, seja na prática amadora, profissional ou, ainda, fazendo parte de um público que o acompanha na forma de diversão.

A Sociedade do Século XXI está cada vez mais afeita ao entretenimento. A maioria dos consumidores busca cinemas, teatros, óperas, concertos. Diferentemente, o esporte não tem roteiros pré-concebidos, programas, mas sim, ação. É espontâneo e não se tem controle algum sobre ele. E é justamente aí que se manifesta seu fascínio, que o torna uma das instituições mais importantes do planeta. (SHANK, 1999). Acredita-se que a indústria do entretenimento representará o segmento de

maior crescimento neste século. E será o esporte o principal setor dessa indústria (HIRATA e PILATTI, 2007).

Apesar da força de sua democratização, contudo, ele se depara com a globalização, que confunde a prática qualitativa à assistência quantitativa aos espetáculos e eventos que se propagam por todos os continentes. O Esporte deixou de ser somente uma manifestação social e assim, este mercado cresce desmedidamente em todo mundo. Acredita-se que a indústria do entretenimento representará o segmento de maior crescimento neste século. E será o esporte o principal setor dessa indústria.

Ele já é um dos principais negócios nos Estados Unidos, por conta da comercialização de tickets, produtos, licenciamentos e receita da venda dos direitos de transmissão sobre os eventos esportivos. O esporte norte-americano apresenta uma forte base educacional, envolvendo a criança desde a tenra idade até o final da juventude. Milhões de jovens participam das competições esportivas promovidas pela *National Collegiate Athletic Association* - NCAA, que, de acordo com seu relatório 2007-2008 (NCAA, 2009) tem mais de 1200 atléticas filiadas. Hoje, contratos milionários para a transmissão de seus jogos são fechados, desencadeando a partir deles novos negócios, sendo um dos mais expressivos foi o contrato de 11 anos com a rede de televisão CBS para a transmissão do Campeonato de Basquete por U\$ 6 bilhões (LONGLEY, 2009).

O esporte universitário tem nas Atléticas suas organizações gestoras e são vinculadas às Universidades. Estas são profissionais e tratam o esporte como negócio, colocando suas equipes em competições, enchendo seus ginásios e estádios com público, realizando programações esportivas para os alunos, mobilizando toda uma comunidade. À frente destas organizações estão altos executivos no comando, com uma equipe especializada em negócios de esporte e um esquadrão de universitários que participam ativamente deste processo. A estrutura de uma Atlética é complexa com orçamento anual de dezenas de milhões de dólares, muitas vezes. O número de funcionários contratados e especializados é grande. O papel do Diretor de uma Atlética é fundamental que, dentre as suas atribuições, assume a função de relações públicas, de captador de recursos, gestor financeiro, entre outros. Responsável pela negociação de contratos intercede nos direitos, obrigações e problemas da rotina do aluno atleta, além de ser responsável por todo desenvolvimento e acompanhamento das políticas institucionais, administrativas e financeiras (FIZEL e FORT, 2004). Tanta importância tem tido este cargo dentro das Atléticas que, muitas vezes, são contratados executivos do mundo corporativo. Morgan Burke, antes de se tornar diretor da Atlética *Purdue University*, trabalhou por 18 anos na *Inland Steel Co.*, uma indústria de aço (PURDUE UNIVERSITY, 2009). Da mesma forma, o Diretor da Atlética do *Mississippi*, Pete Boone, foi CEO e presidente *Sunburst Bank*. Boone, ao iniciar esta carreira no esporte universitário, trabalhava com um orçamento de U\$ 10 milhões, anos depois, em 2005, saltou para U\$ 45 milhões (UNIVERSITY MISSISSIPPI ATHLETICS, 2009).

Por outro lado, no Brasil, o fator cultural e o eixo “clubístico” impulsionaram o desporto nacional, fazendo com que o esporte universitário brasileiro seguisse por caminhos opostos aos trilhos pelo americano. No segmento educacional, discute-se muito o sucesso do modelo norte americano e sua aplicabilidade no Brasil, sem levar em consideração, muitas vezes, as características estruturais, culturais e sociais. Em detrimento do que ocorre no mundo, o esporte universitário brasileiro não consegue o mesmo destaque.

O Esporte Educacional, estruturado pelo Esporte Escolar e Esporte Universitário, tem uma forte referência com a construção do indivíduo e nos valores de cidadania. Ele é de direito, desde cedo até a juventude, sempre pautado pelos princípios da inclusão, da participação, da cooperação, da co-educação e co-responsabilidade (TUBINO, GARRIDO e TUBINO, 2007).

À medida que estes adolescentes vão se transformando em jovens, partem para um período em suas vidas em que se deparam com a escolha de uma carreira profissional e o ingresso na Universidade. Dentro das Instituições de Ensino Superior, o esporte é oferecido aos alunos, sendo focado na participação, existindo também esportes competitivos na qual os universitários podem participar de competições amistosas e competições estaduais, nacionais e internacionais. (BARBANTI, 2003).

Ainda que privilegie valores incontestáveis, o esporte universitário manifesta-se como um produto importante para a comunidade e que, pressupostamente, tem consumidores que participam ativamente, bem como há aqueles que acompanham esta prática na qualidade de torcedor ou mero observador. (HATZIDAKIS, 1993) Promover o esporte universitário contribui para o aprimoramento de competências como liderança, espírito de equipe, disciplina, confiança e autocontrole. Semelhante a um jogo, é

possível enxergar as mesmas variáveis na vida profissional: estratégia, trabalho em equipe, alta competitividade, equilíbrio para suportar as pressões e lidar com o stress.

As Universidades, por conta de toda essa responsabilidade, deveriam, supostamente, estar organizadas e ter maturidade administrativa. O que se verifica, é que o esporte universitário brasileiro é gerido por dois tipos de organizações: Atléticas- AAA's, administradas em sua maioria por alunos e Departamentos de Esportes - GIES, geridos por profissionais. Mas o que chama a atenção é o fato de se conhecer muito pouco sobre estas organizações e seus gestores, no sentido de compreender e identificar as falhas para a sua correção. Por razões econômicas, nas últimas décadas, as organizações do esporte universitário da cidade de São Paulo, em especial, têm conseguido desenvolver ações pontuais, todavia, apresenta resultados pífios no que diz respeito a público, envolvimento de alunos, visibilidade e gestão.

Fundada em 1934, a Federação Universitária Paulista de Esportes - FUPE sempre foi o órgão maior do esporte de São Paulo. Pela FUPE, passaram importantes nomes como Adhemar Ferreira da Silva, Aurélio Miguel, Hortência, Marcelo Negrão e tantos outros. Verdade é que sempre foi notadamente reconhecida como uma das principais forças do esporte universitário nacional, conquistando vários Jogos Universitários Brasileiros – JUBs, em sua trajetória. Mas os tempos mudaram e o cenário fupense se modificou radicalmente.

Diante da crise da FUPE, surgem eventos paralelos como os Jogos Universitários Paulistanos – JUP, Liga Universitária Paulista e mais recentemente, a Liga Novo Deporto Universitário. Disseminados e divididos politicamente, cada organização segue seus interesses, havendo uma dificuldade de identificar como se dá todo processo administrativo. Não se sabe qual o perfil do principal líder das AAAs e GIES e como lida, diariamente, com os alunos, profissionais e entidades do esporte. Debate-se muito sobre estes órgãos, informalmente fala-se do amadorismo nas organizações esportivas universitárias, todavia não existe um embasamento para justificar tais condições. Como este é um tema pouco explorado até a presente data no Brasil, há uma carência significativa de referência bibliográfica. As pesquisas até então realizadas restringem-se quase que exclusivamente à *performance* esportiva, não encontrando muitos trabalhos que tenham como foco principal as questões ligadas à gestão do esporte universitário, em especial sobre os administradores esportivos.

Outra peculiaridade é que as AAAs e GIES, conforme citado por Toledo (2006), participam das mesmas competições e mesa de reuniões. As AAAs são organizações independentes, juridicamente estabelecidas e que fazem a gestão do esporte do curso que representam e, muitas vezes, e não raro, da IES. Assumem toda a responsabilidade sobre a participação em campeonatos, sendo, muitas vezes, todos os esforços canalizados para os tradicionais Intercursos, além da realização de festas e outros encontros sociais. Dividem este importante tempo com as obrigações acadêmicas e, muitas vezes, com as atividades profissionais, já que a realidade brasileira obriga muitos jovens a trabalharem para custear seus estudos.

O atual cenário esportivo universitário deixa claro que este segmento é gerido de formas distintas pelas IES. Se por um lado há instituições que criaram departamentos de esportes, contratando profissionais para a sua gestão, por outro, há IES que não colocam o esporte em sua estratégia. Assim, há grupos de alunos, através das AAAs, que assumem e se responsabilizam pela sua gestão, frente à demanda interna. Dísparas ou não, ambas são organizações formais, mas pouco conhecidas em sua estrutura e em seus planos de trabalho. Sobre seus gestores desconhece-se se estão capacitados para esta função.

Não raro, no esporte universitário tem sido observada, com freqüência, a continuidade de práticas administrativas ultrapassadas e equivocadas, sem se levar em considerações os valores éticos, os avanços na gestão e o novo cenário mundial. Há forte resistência às mudanças, o que justifica a crise instalada entre essas organizações esportivas. Citando Tom Peters em suas denominadas estruturas administrativas de conhecimento formal, Sommerville e Mroz (2003) sugerem a necessidade do profundo conhecimento e partilha de todos os cenários dentro e fora da organização, concluindo que uma organização bem sucedida é aquela que aborda “a solução de problemas e a tomada de decisão como uma busca universal de aprendizado além das fronteiras internas e externas”. O tempo não cessa e a organização pede mudanças contínuas, devendo reconhecer e desenvolver competências ainda não identificadas.

Para Slack (2006), conhecer mais detalhadamente uma organização permite compreender e identificar processos e problemas na gestão. Um dos problemas que frequentemente tem sido apontado é a profissionalização da gestão esportiva. Para maior compreensão, Tubino, Garrido e Tubino (2007)

afirmam que a profissionalização é uma consequência da própria evolução do esporte dentro do atual sistema que vivemos. Deixam claro que profissionalismo é pré-requisito para o sucesso de uma organização. Profissionalismo refere-se não somente aos serviços, treinamentos e padrões éticos, mas também a todas as melhores práticas a serem utilizadas na gestão para qualquer tipo de situação. Rezende (2000) reconhece que cada organização tem suas próprias características, mas destaca que o gestor deve buscar conhecimentos sobre os métodos e as técnicas de gestão empresarial e elaboração e execução de planejamento em nível estratégico, tático e operacional.

Com os resultados apresentados ao final, este estudo tem a intenção de fornecer mais subsídios para a reestruturação das organizações do esporte universitário da Grande de São Paulo. Fortalecidas administrativamente e com gestores mais capacitados estarão aptos para ações esportivas a todos seus alunos, não se limitando a serem exclusivamente participantes de eventos com os melhores atletas, mas com praças vazias.

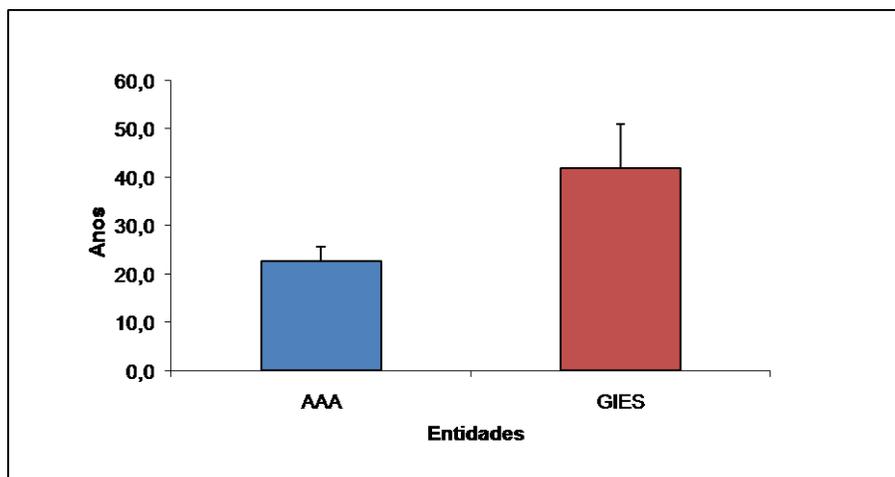
O método utilizado para a abordagem do problema foi o quantitativo e do ponto de vista de seus objetivos, esta é uma pesquisa exploratória. O universo desta pesquisa envolve os principais gestores do esporte universitário da Grande São Paulo, AAAs e GIES, tomando como referência as organizações que são filiadas à Associação Brasileira do Desporto Educacional - ABRADE, Grupo dos Vinte - G-20 , bem como aquelas que são participantes da Liga Paulista. Como 71,4% dos participantes da FUPE, no momento da aplicação, também estavam contemplados neste universo, por se enquadrarem em um dos casos acima, entendeu-se que os filiados desta entidade também estavam sob os olhos desta investigação.

Para esta pesquisa exploratória quantitativa, um questionário foi elaborado e aplicado aos gestores de cada organização, entendendo-se aqui que gestor é o Presidente da AAA e Diretor de Esportes ou Coordenador de Esportes para as GIES. Na ausência destes, foi indicado pela organização o nome do atual responsável. Este questionário com 12 perguntas, abertas e fechadas, teve o objetivo de levantar informações que permitam traçar o perfil do principal administrador da organização. Como procedimento de campo, inicialmente, foi realizado um pré-teste, identificando potenciais intercorrências que pudessem alterar negativamente o resultado da investigação. A entrevista junto aos gestores das organizações do esporte universitário foi feita por e-mail ou por telefone, sendo esta última aplicada sem qualquer tipo de participação do entrevistador, evitando a mínima possibilidade de influência sobre o avaliado. O tempo máximo para a resposta do questionário foi de 15 minutos. Devido à forma objetiva da apresentação das perguntas, poucos entrevistados apresentaram algum tipo de questionamento durante o encontro.

Foram encaminhados questionários a 47 gestores e, deste total, 83% retornaram respondidos, sendo que, em análise detalhada, houve um retorno positivo de 85% por parte das AAAs e 75% por parte das GIES.

A Figura 1 revelou que a média de idade dos entrevistados que representam as AAAs é de 22,78, enquanto nas GIES a média da idade foi de 41,83.

FIGURA 1 – Idade



Valores representados em média + desvio padrão

Também ficou claro que a grande maioria das organizações que representa o esporte universitário na Grande São Paulo é composta por 85% de AAAs, seguida por 10% pelos Departamentos Esportivos, 2% Departamentos de Educação Física e 1% de outras organizações, representada aqui por um Instituto de Educação Esportiva (Figura 2).

FIGURA 2 – Organização onde atua o entrevistado



A pesquisa identificou que apenas 26% dos entrevistados têm formação acadêmica completa. Este número torna-se maior ainda quando analisados no detalhe, pois a grande maioria dos gestores das AAAs tem curso superior incompleto. Importante reforçar que, neste caso, estudo superior incompleto refere-se aos entrevistados que mantêm o curso em andamento, não o tendo parado. As maiores referências nos cursos em andamento são em Administração, Comunicação, Direito, Educação Física, Engenharia, Medicina, Odontologia e Química. Por outro lado, nas GIES, todos os gestores têm ensino superior completo, sendo que 50% dos entrevistados possuem mestrado, 33% têm especialização e 17% não têm nenhuma pós-graduação.

Já justificados na faixa etária e formação acadêmica, 79,5% dos entrevistados têm função estratégica dentro da gestão de uma AAA, na qualidade de Presidente ou vice, enquanto os demais 20,5% são cargos táticos ou estratégicos dentro das GIES, como Coordenador e Diretor, respectivamente. Um fato que não se deve deixar de mencionar é o fato de que dois gestores de GIES assumem também o cargo de Presidente de AAA.

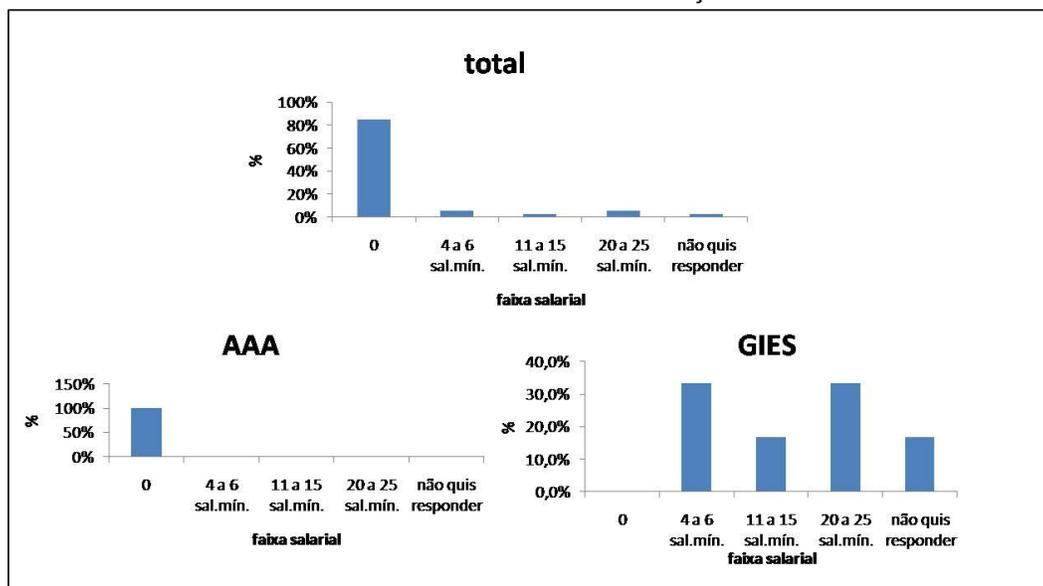
Esta investigação levantou que 60,3% dos entrevistados possuem experiência de um ou dois anos com esporte e 24,2% não têm qualquer tipo de histórico com gestão. Por outro lado, 66,7% dos gestores de GIES têm mais de 13 anos de experiência profissional. Analisados no contexto universitário da Grande São Paulo, esses números apresentam-se de forma muito diferenciada, representando que 51,3% das gestões de AAAs são realizadas por pessoas com experiência de um ou dois anos e que 10,3%, são gestores com mais de 13 anos de experiência e representam a GIES.

Revela ainda que, em relação à gestão do esporte universitário, especificamente, 74,4% dos entrevistados têm experiência de 0 a 2 anos, enquanto 5,1% dos pesquisados que representam mais de 5 a 8 anos de experiência, 2,6%, de 9 a 12 anos e 7,7%, acima de 16 anos de vivência profissional. Analisados por tipologia de organização, esses números mostram-se mais ainda diferenciados, significando 87,9% nas AAAs e 83,3% nas GIES, para os mesmos períodos referenciados acima, respectivamente.

Do total dos entrevistados, 84,6% atuam na gestão das AAAs sem receber qualquer tipo de remuneração (Figura 3). Dentro deste universo, é possível verificar que esse número corresponde a 100% dos gestores de AAAs. Analisando detalhadamente este aspecto dentro das GIES, 16,7% não quiseram responder, 33,3% recebem de 4 a 6 salários mínimos, 16,7% de 11 a 15 salários mínimos e 33,3% de 15 a 20 salários mínimos. Aprofundando-se um pouco mais, foi interesse nesta investigação saber qual o vínculo com a IES que, tanto os gestores das AAAs, bem como das GIES, mantêm com a mesma já que mantêm representação da mesma. Verificou-se que 97% dos gestores de AAAs não mantêm qualquer vínculo. Apenas 3% destes gestores recebem bolsa de estudos pela atuação dentro da

AAA. Em relação aos gestores das GIES, 83,3% são registrados pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT e 17,7 mantêm contrato na qualidade de prestador de serviços.

FIGURA 3 – Faixa de remuneração



Aprofundando-se no tempo destinado à gestão de sua organização, durante a semana, independente da remuneração, esta investigação revelou que da totalidade dos entrevistados, 59% dedicam até 8 horas nesta função, 23,1%, de 9 a 16 horas na semana. Detalhadamente, verificou-se que os 100% dos gestores de AAAs dedicam até 24 horas na semana, enquanto 100% dos gestores de GIES trabalham de 25 a 44 horas.

Quando questionados sobre experiência internacional com esportes, apenas 23% dos entrevistados manifestaram tal vivência, sendo que desse percentual, 83% referem-se aos gestores das GIES. Em relação à vivência no esporte universitário, enquanto atleta, 72,7% dos avaliados das AAAs tiveram algum tipo de atuação e 100% dos entrevistados das GIES também apresentaram essa vivência prática.

Um dos primeiros fatos que chamou a atenção foi a preocupação de alguns gestores que optaram em não responder a pesquisa, por temerem algum tipo de retaliação por parte da Instituição que trabalham ou representam, ainda que tenha sido explicado que o propósito desta era levantar informações em grupo e que pudesse colaborar com o desenvolvimento do esporte universitário.

Apesar do JUBs ser o maior evento esportivo universitário nacional e ainda que tenha concluído Toledo (2006) que as principais classificadas deste evento têm administração profissional, o que se verifica na Grande São Paulo, é a presença maciça de AAAs, representando cursos ou a própria IES. Simbolizando 85% deste panorama, têm em média, nos cargos estratégicos, jovens de 22 anos, com pouquíssima ou, às vezes, nenhuma experiência na gestão do esporte. E por conta dos embates que a vida acadêmica lhes impõe, a gestão da sua organização é dividida com o tempo que é destinado aos estudos, quando não, ainda, é partilhado com o tempo dedicado ao trabalho. Trabalho este, em sua maioria, existente para que possa cobrir as despesas para a sua formação educacional.

Apenas 16,4%, das organizações trabalham profissionalmente, enquanto quase que a totalidade dos gestores das atléticas não percebe qualquer tipo de remuneração. Analisando mais profundamente, são poucos os alunos que recebem bolsas de estudos como permuta para esta função.

Este fato é extremamente contrastante às GIES, que mantêm profissionais com larga vivência profissional, em cargos estratégicos ou táticos, com pós-graduação e recebendo salários compatíveis para a realidade brasileira, além de terem suporte de uma equipe para o andamento do trabalho. É de se destacar, todavia, que o principal gestor paulistano vem da Educação Física e busca especialização para aquisição de conhecimento na área administrativa e financeira. Os gestores das AAAs têm origem em cursos bem distintos e ainda em andamento. Muitas vezes, não há oferta na sua grade curricular de disciplinas que possam colaborar para o desenvolvimento de sua tarefa, enquanto gestor.

Outro ponto importante, tomando como base a idade e experiência em gestão, é “meteórico” o acesso a cargos estratégicos, inexistindo qualquer tipo de preparação para assumir esta função, seja ele presidente, vice, tesoureiro ou outro cargo na diretoria executiva. Via de regra, na vida profissional, o recém-formado inicia sua carreira em funções operacionais, ganhando, ao longo do tempo, fôlego, maturidade e experiência suficiente para lhe credenciar a funções táticas e estratégicas. Dentro das AAAs, este tempo abreviado sugere a incursão ao erro e à falta de posicionamento para a tomada de decisão. Para dificultar ainda mais o processo, não são poucos os alunos gestores as AAAs que não recebem qualquer tipo de apoio e orientação por parte da IES, acumulando para si decisões que podem implicar aspectos jurídicos e financeiros.

Levando-se em conta a graduação, é curto o tempo de vida acadêmica que, conforme o curso, segue em média de 4 a 6 anos. Os estatutos de AAAs têm definido, em sua maioria, eleições anuais, tirando, desta forma, qualquer tipo de possibilidade de gestão com resultados a médio e longo prazo. Se descontados os quase três meses em que não ocorrem as aulas, por conta de férias e recesso, uma executiva de AAA acaba por ter um “reinado gestacional”, ou seja, de nove meses. Se não há a reeleição, trabalhos muito bem executados são interrompidos em um parto para uma nova gestão, às vezes, com outros objetivos, metas e estratégias.

Dos resultados obtidos, conclui-se que há dois tipos de gestores, com realidades distintas entre si: identificou-se que a grande maioria é gerida por alunos, de forma amadora e sem apoio institucional e, por outro lado, há aquelas que são profissionais, respaldadas por IES, mas numericamente inferiores e com objetivos e interesses diferenciados.

Reconhece-se que compete a cada IES da Grande São Paulo definir, efetivamente, qual o papel do esporte em sua estratégia institucional, levando-se primeiro em consideração o seu valor junto à missão educacional. Esta definição interferirá diretamente no sistema esportivo universitário. Cabem aos reitores, presidentes, diretores das IES discutirem entre si o verdadeiro valor do esporte universitário a fim de que ele se torne muito mais do que é hoje. Inseri-lo definitivamente na estratégia institucional, para que possa existir um modelo único que prestigie a gestão profissional e o envolvimento dos alunos neste processo e sem que conflite também aos interesses das entidades do desporto universitário. Um modelo que considere os alunos como personagens ativos e partícipes no processo administrativo, de tal forma que possam aprender com os gestores, colaborar e, acima de tudo, aproveitar esta oportunidade para aprimoramento e desenvolvimento profissional.

Propõe-se um modelo inovador, que utilize o esporte como fonte de enriquecimento pessoal e organizacional, que gere interesse e que se multiplique na sociedade para que naturalmente se promova. Concomitantemente, haveria a abertura da oferta de trabalho para cargos ligados ao esporte dentro das IES.

Se o atual cenário se mantiver, fica claro que continuará reinando o obscurantismo, com um alto percentual de gestores amadores, inexperientes, dotados de boa vontade, mas incapazes de gerirem o esporte universitário da Região Metropolitana de São Paulo de forma profissional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBANTI, V. J. **Dicionário de Educação Física e Esporte**. 2ª ed. São Paulo: Editora Manole, 2003. p. 228, 229, 231,336, 337.

FIZEL, J.; FORT, R. **Economics of College Sports** - Studies in sports economics, EUA: Greenwood, 2004.p.1-7.

HATZIDAKIS,G.S. **Perfil da atividade esportiva de atletas universitários participantes de competições esportivas universitárias oficiais**. São Caetano do Sul, 1993. Monografia (trabalho de conclusão de curso em Educação Física) – UNIFEC.

HIRATA, E.; PILATTI, L.A. Modernidade e a Indústria do Entretenimento: o produto esporte moderno. **Revista Digital**, Buenos Aires, ano 11, No. 104, Janeiro de 2007. Disponível em [www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com). Acesso em 19 de junho de 2009.

LONGLEY, N. A. Financial and Economics Principles Applied to Sport Management in: MASTERALEXIS, Lisa P.; BARR, C.A.; HUMS, M. **Principles and Practice of Sport Management**. 3ª. ed. Estados Unidos: Jones and Barlett Publishers, 2009; p.60-78.

NATIONAL COLLEGIATE ATHLETIC ASSOCIATION - NCAA. **Membership Report 2008**. Disponível em [http://web1.ncaa.org/web\\_video/membership\\_report/2008/index1.html](http://web1.ncaa.org/web_video/membership_report/2008/index1.html). Acesso em 11 de abril de 2009.

PURDUE UNIVERSITY. Athletics Director Morgan Burke Disponível em <http://www.purduesports.com/school-bio/pur-morgan-burke.html>. Acesso em 19 de maio de 2009.

REZENDE, J.R. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000. p.17-49.

SECRETARIA DE ECONOMIA E PLANEJAMENTO DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Região Metropolitana de São Paulo**. Disponível em <http://www.planejamento.sp.gov.br/des/textos08/RMSP.pdf>. Acesso em 16 de novembro de 2009.

SHANK, M.D. **Sport Marketing**. Estados Unidos: Prentice Hall, 1999. p. 2-27, 81-92.

SLACK, T.; PARENT, M.M., **Understanding Sport Organizations**, 2ª. ed., Estados Unidos: Human Kinetics, 2006. p.1-12; 195-209; 237-24.

SOMMERVILLE, I.; MROZ, J.E. Novas Competências para um Novo Mundo in: **A Organização do Futuro**, HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; BECKHARD R. Organização: The Peter F. Drucker Foundation, 4ª. Ed. São Paulo: Futura, 2003 p.84-98.

TOLEDO, R. **Gestão no Esporte Universitário**: uma importante estratégia de marketing para as universidades. São Paulo: Aleph, 2006. p. 25-31, 40-51, 76-83, 130-132, 137-140, 147, 160.

TUBINO, M.; GARRIDO, F.A.C.; TUBINO, F.M. **Dicionário Enciclopédico Tubino de Esportes**. Rio de Janeiro: SENAC, 2007 p. 36,37; 40-41, 46-48; 56; 384-387; 506-507; 521; 556-560; 712-715; 724-725; 727-728.

UNIVERSITY MISSISSIPPI ATHLETICS. Disponível em [https://admin.xosn.com/ViewArticle.dbml?DB\\_OEM\\_ID=2600&ATCLID=859076](https://admin.xosn.com/ViewArticle.dbml?DB_OEM_ID=2600&ATCLID=859076). Acesso em 17 de maio de 2009.

1 Universidade Anhembi Morumbi

2 Centro Universitário Ibero-Americano