

# Formação de Recursos Humanos e a necessidade de uma Administração Desportiva Moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta

JOSÉ MAURÍCIO CAPINUSSU<sup>1</sup>

**Resumo:** O voleibol brasileiro, sem que isso implique em minimizar outras modalidades em busca do mesmo modelo, situa-se indubitavelmente como melhor exemplo de administração bem planejada e bem conduzida, propiciando sucesso às equipes no âmbito da competição. A partir do instante em que há uma formação específica e competente capaz de forjar o administrador desportivo, os resultados têm-se mostrado compensadores. Esta necessidade vem sendo propalada desde 1939, mas até os dias atuais são reduzidas as iniciativas neste sentido, limitando-se o mercado a instituir alguns cursos de especialização, aperfeiçoamento, extensão e até MBA, onde impera uma excessiva carga teórica recheada de temas ligados à administração ministrados por profissionais de alto nível, porém, carentes de uma formação desportiva que os capacite a prestar informações mais objetivas oriundas de uma vivência prática. Neste trabalho, objetivando contribuir para suprir esta lacuna, estabelecemos uma proposta de curso ligado à formação do administrador desportivo, além de tecermos uma série de considerações a respeito de um tema tão importante, porém tão pouco discutido.

**Palavras-Chave:** Administração Desportiva, Formação, Objetivo.

## INTRODUÇÃO

---

A crescente evolução do desporto em todas as suas manifestações requer a participação de pessoal competente para gerir as mais complexas situações sem perder tempo, principalmente nos dias atuais em que se exige resultados imediatos. A pressão é muito grande, partindo de dirigentes, patrocinadores e até do público, que não admite ver seu clube em situação de inferioridade perante os seus pares.

Nesse instante entra a necessidade da formação de recursos humanos, cuja representação inclui o administrador desportivo, conhecido por variadas denominações – supervisor, superintendente, coordenador, gerente e até diretor remunerado, embora a última nomenclatura contrarie nossa legislação clubística, que advoga a causa do diretor amador, ou seja, trabalhar sem ganhar nada. Este também pouco

---

<sup>1</sup> Doutor em Comunicação pela UFRJ. Professor da EEFD/UFRJ e UGF

ou nada produz, representando um simples burocrata, cuja atividade limita-se a dedicar uma ou duas horas diárias ao clube, quando vai lá, e sua atividade principal – advocacia, engenharia, medicina, empresarial, assim o permite, pois ali está o seu sustento e o de sua família.

E a grande carência do desporto brasileiro reside neste campo. Técnicos, atletas, médicos, fisioterapeutas já têm sua formação específica. Quanto ao administrador desportivo, sua formação ainda é precária. Os próprios cursos de especialização ou os MBA até agora não atingiram os objetivos que a modernidade da administração desportiva exigem. É muita teoria sobre administração, rica em informações, porém, sem objetividade. Estas informações só despertam interesse quando transmitidas por especialistas do esporte, que já vivenciaram as mais diferentes e complexas situações, superando-as com seus amplos conhecimentos aliados à uma vivência prática prolongada e a um indispensável jogo de cintura.

Mas, estes especialistas têm que saber transmitir estas informações. Porque cada situação pela qual passaram é uma situação diferente. Há que se aprofundar no estudo do problema e se procurar a forma mais coerente para solucioná-lo. Nada de improvisar, porque a improvisação é a mãe do engodo. Quem não sabe, em vez de ter a humildade em aprender, prefere improvisar. E o pior acontece: às vezes, a improvisação dá certo, proporcionando de início bom resultado. Porém, com o passar do tempo a realidade aparece e a máscara do autor da improvisação cai em queda livre, sem ao menos um pára-quadras reserva para salvá-lo ou uma rede para ampará-lo.

## MODELO VEM DE FORA

---

Ao longo de nossa vida profissional visitamos algumas instituições desportivas européias, onde se desenvolve a administração de forma bastante profícua, principalmente ligada ao futebol. Entre estas instituições citamos o F. C. Hamburgo, o F. C. Colônia, o Charlottenbourg E. C. (Berlim), o F. C. do Porto, o Barcelona e o Real Madrid, além da Federação Alemã de Desportos, onde inclusive estagiamos. Também tivemos informações fidedignas do Manchester United, considerado o clube mais rico do mundo.

Em todas estas instituições, encontramos, como administradores, profissionais liberais com uma elevada formação na área de administração desportiva. A profundidade de conhecimentos das peculiaridades ligadas ao desporto, sob o aspecto técnico, administrativo e até contábil, revela que em outros países a função do administrador desportivo só

é exercida por aquele que se prepara de forma competente. Ascender à função de supervisor, superintendente ou coordenador de um clube não é uma premiação ao funcionário antigo na instituição, que precisa se aposentar com um salário mais compensador. Trata-se de assumir uma função em que a pluralidade de tarefas é uma constante do dia-a-dia.

Segundo Drucker, “o fundamento do que fazer o que é bom não é fazer bem. Boas intenções não são desculpas para incompetência” (p.48). E baseados em suas teorias sobre administração, podemos afirmar categoricamente que ela possui uma dimensão objetiva a ser aprendida e na prática deve ser combinada com a consciência social dos objetivos organizacionais.

O planejamento a longo prazo é inevitável no mundo moderno. Portanto, os administradores não têm outra alternativa senão objetivos imediatos e a longo prazo. As grandes decisões em uma empresa não podem ser consideradas à sua possibilidade de pagar os investimentos iniciais de homens e capital. Os administradores devem ter a habilidade de tomar decisões de longo alcance em bases sistemáticas.

A direção e o gerenciamento de atividades são artes e, portanto, seu exercício final é um dom que não se aprende, levando implícitas uma série de técnicas e conhecimentos que permitem falar de uma ciência da condução e da administração, necessitada de equipes de investigação e transmissão de seus fundamentos específicos.

Por outro lado, todos aqueles que exercem tarefas de direção desportiva devem ser dotados de diferentes níveis de cultura geral, desportiva e técnico-específica. E, o mais importante: impulsionados por uma grande variedade de interesses e motivações (desportistas, ex-técnicos, parentes de desportistas, jornalistas desportivos, etc.).

À estas considerações deve-se somar outros fatores bastante relevantes: a evolução técnica, o melhoramento dos sistemas de treinamento e o cada vez mais profundo estudo da fisiologia humana em condições de extrema exigência, provocam mudanças quase diárias no desporto mundial, permitindo analisar resultados incríveis, ratificando as relações do desporto com todos os outros aspectos da cultura e da realidade social. Estas variáveis exigem que a atividade desportiva em todos os seus níveis seja conseqüência de uma ação orgânica sistemática, institucional e planificada, totalmente livre da menor sombra de improvisação e irresponsabilidade.

Portanto, constitui uma necessidade social que os recursos humanos melhor dotados sejam tratados com cuidado e desenvolvimento mediante uma programação séria, detalhada e a longo prazo. Exercer a função de administrador despor-

tivo no mundo atual significa desempenhar uma atividade altamente qualificada e especializada.

Deve ser referenciado que a evolução internacional da atividade desportiva leva à realização de competições cada vez mais sofisticadas e de alto grau de especialização, baseadas em programações precisas com aplicação de maiores e melhores recursos econômicos.

Essencialmente, ser administrador desportivo significa saber trabalhar coordenadamente com as autoridades políticas, saber obter e administrar recursos econômicos, saber criar as condições e ocasiões para as competições de grande repercussão, saber se relacionar com o público, saber utilizar a imprensa e os meios informativos em geral de forma justa e adequada, tendo sempre presente os objetivos pré-determinados e a necessidade da parte técnica.

Um dos problemas mais sérios que se apresenta para o administrador desportivo é a compatibilização dos tempos e ritmos dos componentes internos e externos da organização. Enquanto os recursos humanos requerem muito tempo para amadurecer, técnicos e atletas planejam e obtêm resultados a médio e longo prazo, mas outros setores necessitam de resultados imediatos, representados por apoios econômicos e políticos dos órgãos de imprensa e do público.

Em nossa ótica, o administrador desportivo deve desenvolver suas aptidões em dois sentidos: uma compreensão atenta e ampla das variáveis que deve administrar, tanto intrínsecas do próprio sistema (componentes técnicos, por exemplo) como extrínsecas a ele (relações com instituições conexas, comunicação com as autoridades políticas, etc.) e, em outro sentido, a aquisição e o desenvolvimento das técnicas de direção e administração que lhe são próprias – relações públicas, planificação, gestão econômica, etc.

## FORMAÇÃO ESPECÍFICA

---

A formação do administrador desportivo é uma idéia que vem de longa data. Já em 27 de janeiro de 1939, uma exposição do então Ministro da Educação e Saúde, Gustavo Capanema, ao Presidente Getúlio Vargas, justificando o Decreto-Lei que possibilitaria a criação da Escola Nacional de Educação Física e Desportos, atual Escola de Educação Física e Desportos da UFRJ, continha a seguinte manifestação:

... A obra a empreender demanda muitas e difíceis medidas. Uma se apresenta como exigência imperiosa: é a que diz respeito à preparação de pessoal técnico destinado a orientar e dirigir os desportos das diferentes modalidades.

Este pessoal técnico tem que ser numeroso e não pode ser recrutado entre os autodidatas, rudimentares ou desvirtuados no conhecimento da penosa matéria, mas entre os especialistas esclarecidos e seguros.

A primeira tentativa de se preparar o administrador desportivo sob uma forma técnica ocorreu em 1973, quando Jayr Jordão Ramos, indiscutivelmente uma das maiores expressões da Educação Física brasileira, então no Conselho Nacional de Desportos, estimulou este órgão a firmar um convênio com a Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC/RJ), que através do Instituto de Administração e Gerência (IAG) e sob coordenação do Prof. Alfredo Colombo, promoveu um curso de administração desportiva em caráter de extensão, sem exigir maiores credenciais dos participantes. A partir de 1980, a Universidade Gama Filho montou o primeiro curso de especialização em administração desportiva, em nível de pós-graduação, exigindo uma capacitação de profissional liberal para aqueles que desejassem se matricular. Esta instituição realizou outras iniciativas desta natureza, tendo este pioneirismo se corporificado em outras entidades, como a Universidade de São Paulo e a Escola de Educação Física de Joinville.

Depois da iniciativa de Jordão Ramos, o governo só voltou a se preocupar com a formação do administrador desportivo em 1985, quando novamente o Conselho Nacional de Desportos, agora presidido por Manuel Tubino, montou uma macro Comissão de Reformulação do Desporto integrada por “experts” de todas as áreas ligadas à educação física e ao desporto. O relatório conclusivo da referida Comissão, entre outras considerações, indicava que “uma das formas de desenvolvimento do Esporte-participação é a preparação de recursos humanos que sejam capazes de estimular e coordenar programas dessa manifestação nas Comunidades”.

O mesmo relatório, em sua indicação nº. 40, intitulada “Da formação, Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos”, preconizava o seguinte:

A comissão de Reformulação do Desporto Nacional, instituída pelo Decreto nº. 91.452 de 10 de julho de 1985 e regulamentada pela Portaria Ministerial nº. 598, de 1º. de agosto de 1985.

REFORÇANDO que a qualidade dos recursos humanos que atuam no desporto é fundamental ao seu desenvolvimento.

OBSERVANDO que existe uma defasagem entre a formação de recursos humanos para o esporte e os interesses e necessidades da sociedade.

CONSTATANDO as disparidades regionais entre as diferentes regiões e localidades no território nacional e a necessidade de respeito à essa realidade também nos aspectos relativos a recursos humanos.

RECONHECENDO a necessidade de formação e treinamento de pessoal competente e qualificado para o desenvolvimento dos esportes no país.

SABENDO que o desenvolvimento de qualquer modalidade desportiva recebe a influência do nível de capacitação dos recursos humanos que nela exercem atividades.

RECONHECENDO que a evolução constante no conhecimento técnico e científico sobre o esporte no mundo, leva o Brasil à uma necessidade de acompanhamento desse novo setor através de processos de aperfeiçoamento dos seus recursos humanos.

DIAGNOSTICANDO que a maioria das modalidades desportivas no Brasil não contam com recursos humanos especializados para o exercício das suas atividades técnicas específicas.

ENFATIZANDO que o professor de educação física é o principal recurso humano que atua na direção técnica do esporte, no Brasil, nas três manifestações indicadas, por ser o único que possui uma formação específica nesse sentido ao nível de graduação.

SABENDO que existem outros recursos humanos imprescindíveis para o desenvolvimento do esporte no Brasil, como administradores, psicólogos, médicos e outros.

INDICA que a formação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para o esporte sejam reconhecidas na alocação de recursos financeiros.

INDICA que as Universidades e Escolas de nível superior sejam reconhecidas como locais apropriados de formação de recursos humanos técnicos e as entidades de direção desportiva possam promover o treinamento e desenvolvimento de pessoal de apoio técnico (árbitros, mesários, cronometristas, etc.).

INDICA que no treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para o esporte no Brasil, nas suas três manifestações (Esporte-educação, Esporte-participação e Esporte-performance) devem ocorrer intercâmbios entre:

1. A Universidades e as Confederações;
2. Os órgãos estaduais de Educação e Esporte (Secretarias de Estado, Conselhos, etc.) e as Federações Desportivas;
3. Os Órgãos municipais de Educação e Esporte (Secretarias Municipais, Conselhos ou Comissões) e as Ligas Desportivas.

INDICA que o MEC deve promover sistematicamente estudos em conjunto com escolas, Institutos e Departamentos de Educação Física e Desportos das Universidades e Faculdades isoladas, sobre o currículo dos cursos de Educação Física para que a formação de recursos humanos qualificados para o esporte (professores, técnicos desportivos, plane-

jadores, administradores, supervisores e outros), atendam a demandas sociais e às diversidades regionais do país.

INDICA que o currículo ou programa de treinamento para os profissionais do esporte deve refletir o significado dessas atividades em termos de desenvolvimento intelectual, psicológico e moral no ser humano nas várias etapas do seu desenvolvimento. (p.102)

Consciente da prioridade clara de objetivos em qualquer organização, Drucker (1993) propagou, há alguns anos, a idéia da administração por objetivos, voltada para os resultados. Ele afirmava com bastante convicção que:

a grande vantagem da administração por objetivos é que ela torna possível ao administrador controlar o próprio desempenho. Autocontrole significa motivação mais forte: o desejo de ter um melhor desempenho do que o suficiente para manter a posição. A administração por objetivos e o autocontrole partem da premissa de que as pessoas desejam contribuir e realizar. O administrador que presume serem as pessoas irresponsáveis e displicentes receberá de volta destas pessoas irresponsabilidades e displicência.

Até os nossos dias acompanhando a publicação de seus artigos e notícias de conferências proferidas, percebemos que Drucker permanece fiel à estrutura hierárquica caracterizante da administração por objetivos, enfatizando a autoridade e a responsabilidade. Ele afirma, também, que após definidos os objetivos da empresa é que cabe definir a função dos administradores e, assim mesmo, em termos das tarefas e do desempenho. O administrador vê a organização em seus aspectos positivos, enfatizando os pontos fortes e neutralizando os fracos, olhando para o que se pode, não para o que não se pode fazer.

Drucker (1993) torna-se até agressivo ao dizer que “os administradores que não erram são maus administradores, geralmente optam pelo que é seguro, experimentando o trivial. O administrador eficaz é aquele que conhece seus objetivos, assume a responsabilidade pelos resultados, impõe a si próprio um elevado padrão de desempenho, enfatiza as oportunidades, correndo riscos para alcançar novas metas e resultados” (p.64). Ele acredita que a definição clara de responsabilidades por objetivos – ao invés da participação – é a garantia da liberdade individual, possibilitando a autonomia no desempenho e o autocontrole em vez do controle pessoal de cima.

A definição clássica de que o administrador é o “indivíduo responsável pelo trabalho de outras pessoas” aplica-se per-

feitamente à afirmação de que administradores eficazes, no entanto, não são fáceis de se formar.

Às vezes, demoram-se anos para se formar um bom administrador e um curto período de má administração é suficiente para perdê-lo. Portanto, questões importantes na administração moderna são: saber como se forma um administrador, quais as suas responsabilidades básicas e qual a natureza do seu trabalho. Drucker dedica grande parte de sua obra em resposta a estas perguntas.

Não é função do executivo se outro pode fazer, como também não é a função dos dirigentes máximos, fazer trabalho operacional de rotina, apesar de muitos sofrerem a tentação psicológica de querer executar algumas das tarefas que executavam antes de serem promovidos. Ao administrador de alto nível cabe a função de dirigir, estabelecer as perspectivas e os padrões organizacionais.

Do administrador de alto nível se exige a capacidade de decisão e de ação. Ele trabalha na estratégia, conhece os objetivos e identifica as tarefas-chave para a administração. Seu trabalho é baseado no conhecimento, na experiência, na análise sistemática das oportunidades e dos recursos da empresa. “É uma questão objetiva e não de estilo individual. O velho ditado de que cada administrador possui seu estilo individual e decide o que é administração não tem sentido” (p.78), afirma Drucker.

De sua parte, Fernandes Pinheiro (1987) faz uma bela apologia sobre o administrador, destacando, através de uma série de considerações, a sua importância:

Um verdadeiro administrador não improvisa. Não poderá ser considerado como tal o indivíduo qualquer que, bafejado pela sorte, tenha adquirido uma situação de destaque ou um posto de mando numa empresa. O bom administrador é, antes de tudo, um prático, com visão ampla e real de todos os problemas da instituição; que sabe se cercar de competentes assessores para as questões técnicas; que é respeitado, quando manda, pois seus subordinados estão certos de que também será capaz de realizar o mesmo serviço, pessoalmente, em caso de necessidade; que se faz querer pelo seu sentimento de generalizada compreensão para com o pessoal, resguardando, entretanto e sempre, a disciplina.

Os leigos ou os teóricos, sem a vivência dos problemas administrativos, de regra fracassam e são ridicularizados porque, com o cérebro impregnado de idéias fantasiosas, muitas vezes ignoram os efetivos elementos de trabalho de que dispõem, o campo em que irão atuar e o elemento humano com que lidarão. Em decorrência, ditam programas e traçam planos impressionistas, porém predestinados a um inevitável fracasso na prática, dada a sua inexistência substancial.

O administrador, enfim, haverá de ser um líder no seu setor e de impor-se pela competência profissional ou funcional, pela capacidade de trabalho, pelos sentimentos de justiça e de humanidade e pela possibilidade de, por si só e corretamente, aquilatar os serviços concluídos e as utilidades resultantes, prevendo suas conseqüências futuras.” (p.171)

Sobre os dirigentes capazes e os bons profissionais, Melo Neto (1986) dá o seu depoimento como estudioso do assunto e o único doutor em marketing esportivo da América Latina, com exitosas incursões pela administração desportiva:

Os dirigentes capazes sabem administrar o esporte como negócio. Definem o seu negócio, conhecem o seu mercado e sabem como e onde vendem o seu produto. Para eles, o esporte é um bom produto. E graças a seu estilo empreendedor, o esporte que dirigem tornou-se um produto no qual muitas empresas desejam investir.

Este dirigente garante a mídia dos seus eventos, através de contratos de televisionamento. Transforma cada jogo num evento promocional. Cria seleções permanentes. Regionaliza seus torneios e campeonatos. Contrata empresas e profissionais para venderem o seu merchandising e as quotas de patrocínio. Elabora uma estratégia de comunicação – um mix promocional. Os atletas tornam-se estrelas. Os fabricantes de material esportivo lançam campanhas e produtos com os nomes dos atletas. Atua em benefício dos clubes. Estimula a criação de ADC's junto às empresas. Investe e assume riscos. Administra através de prioridades e metas.

## PROMOÇÃO DE CURSOS

---

A formação do administrador desportivo pode ser feita através da iniciativa governamental ou da iniciativa privada, ou ainda mediante convênio entre governo e instituições particulares. Vale até a idéia de se montar uma escola itinerante, que percorreria o país de norte a sul, ministrando cursos de curta duração para dirigentes já atuantes em entidades esportivas, com o objetivo de melhor prepará-los para acompanhar a aplicação das modernas técnicas de administração e organização.

Os cursos de Administração Desportiva, em nível de pós-graduação, objetivam especializar dirigentes dotados de formação superior em qualquer área. Estes cursos devem obedecer à uma carga horária mínima de 360 horas/aula, conforme a legislação em vigor, podendo contar com disciplinas como Teoria Geral da Administração, Teoria Organizacional da Administração Desportiva, Noções de Treinamento

Desportivo, Legislação, Sociologia e Psicologia Desportiva, Marketing Desportivo, Administração de Programas Desportivos Comunitários, Relações Humanas e Comunicação de Massa, Administração de Recursos Humanos e Materiais, Noções de Ciências Contábeis e Atuariais, Estatística, Metodologia da Pesquisa, Planejamento de Projetos Desportivos, Recreativos e Culturais, Informática e Políticas Públicas do Desporto

Trata-se de uma formação bastante abrangente que ao final exige como corolário a apresentação de uma monografia sobre um tema pertinente ao curso e de livre escolha por parte do aluno.

A proposta dos cursos de aperfeiçoamento destina-se àqueles que, sem possuir formação de nível superior, já trabalham em instituições desportivas e necessitam de uma lapidação para melhor desempenharem suas atribuições. Incluem-se neste caso gerentes administrativos e chefes de serviço, almoxarifado, recursos humanos, secretaria, tesouraria, que cursariam programas de 30 horas/aula divididas em quatro fins de semana, ou até em uma semana, de modo que suas atividades no dia-a-dia das instituições a que estão integrados não sofram solução de continuidade. A metodologia seria desenvolvida em aulas expositivas e seminários.

O currículo do curso se constituiria de Princípios Básicos e Gerais sobre Organização e Administração Desportiva, Legislação Desportiva, Relações Humanas, Administração de Recursos Financeiros e Materiais, Técnicas para Manuseio de Arquivos e Confecção de Quadros Estatísticos, Organização de Competições com suas técnicas administrativas e confecção de tabelas, noções de Sociologia, Marketing Desportivo e Informática.

Para estes cursos poder-se-ia adotar um princípio da escola alemã: estabelecimento da idade mínima de 25 anos, quando biologicamente a maturidade da pessoa já se manifesta em toda sua plenitude.

## CONCLUSÕES

---

Baseados nas considerações estabelecidas ao longo deste trabalho, concluímos que:

**1.** A era romântica do dirigente amador atinge seus últimos estertores, uma vez que a ação do administrador desportivo se torna cada dia mais ampla e completa, exigindo sua permanente participação na vida da instituição. A ele cabe conhecer todos os setores da entidade de uma forma abrangente, embora sem a imperiosa necessidade de se aprofundar na solução de problemas essencialmente técnicos, fora de sua

área, como por exemplo, a elaboração de um recurso por parte de um representante jurídico de seu clube ou de um balanço financeiro da instituição.

**2.** Ao administrador desportivo é necessária uma formação ampla e diversificada para exercer com a máxima eficácia funções executivas em nível de superintendente, supervisor ou gerente. Definindo-se como uma área que as pesquisas ainda estão engatinhando, a administração desportiva necessita de um apoio logístico de caráter interdisciplinar que a simples formação do licenciado em Educação Física não confere. Ao administrador desportivo é imprescindível um conhecimento básico em marketing, promoção de eventos, legislação, direito administrativo e do trabalho, desenvolvimento organizacional, técnicas gerenciais, relações humanas e outros elementos de substancial importância, úteis para que ele possa realizar seu trabalho de forma tranqüila e evidenciar conhecimentos suficientes para resolver os mais complexos problemas surgidos no dia-a-dia de suas atividades.

**3.** Apesar de não ter se chegado, em termos de aplicação, a resultados práticos capazes de coroar os investimentos feitos ao se constituírem as Comissões da Câmara dos Deputados (1983) e de Reformulação do Desporto (1985), as conclusões dos trabalhos efetuados pelas citadas iniciativas demonstram que, embora de forma não-periódica, as autoridades do Executivo e do Legislativo ainda se preocupam com a administração desportiva, principalmente quando entre seus representantes estão desportistas de escol, conhecedores e estudiosos em profundidade dos problemas que assolam o desporto brasileiro.

**4.** Para se legitimar a situação do Administrador Desportivo, com o conseqüente reconhecimento governamental à esta atividade, a partir do instante em que os seus ocupantes devam realmente ser titulados em cursos oficialmente reconhecidos, torna-se necessária a implantação destes cursos em condições quantitativas e, principalmente, qualitativas, de modo a atender todo o território nacional, utilizando-se "experts" para constituir os quadros docentes, recrutados entre o que há de melhor nas universidades públicas e particulares, nas Secretarias de Desportos, no Comitê Olímpico Brasileiro e nas Confederações Desportivas.

**5.** O investimento representado na formação do elemento humano, sob o aspecto da preparação técnica para exercer funções administrativas, certamente terá um retorno compensador. Os resultados obtidos pelo voleibol, pelo futebol (seleções campeãs mundiais de 1958, 60, 70, 94 e 2002) e, mais recentemente, pela ginástica e por alguns clubes exemplificam nossas assertivas: uma eficaz infra-estrutura técnica-administrativa, constituída de profissionais bem formados e

competentes, possibilita a necessária tranqüilidade para que os responsáveis pelas equipes só se preocupem com sua real atribuição: o treinamento físico-técnico.

6. A indispensabilidade de se investir maciçamente na formação de recursos humanos, em sua formação técnica para o exercício de funções gerenciais, é uma iniciativa que certamente possibilitará um retorno compensador, representado por excelentes resultados no campo de competição, liberando os técnicos da preocupação com problemas de ordem administrativa, dedicando-se exclusivamente com a direção de equipes.

MINTZEBERG, H. **Estrutura e dinâmica das organizações**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1995.

PEREIRA DA COSTA, L. **Organização Esportiva Brasileira: Crise e Mudança de Paradigmas**. Rio de Janeiro: Tese de Livre-Docência, UERJ, 1987.

COMISSÃO DE REFORMULAÇÃO DO DESPORTO. **Uma Nova Política para o Desporto Brasileiro – Questão de Estado**. Relatório Conclusivo. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Física e Desportos, dezembro de 1985.

**Human source formation and the need of a modern desportive administration: a positive influence in the team performance and in the athletes.**

**Abstract:** The Brazilian volleyball is certainly the best example of a well planed desportive administration. This kind of administration was able to create adequate conditions for the team succes in competitions. This example can show the importance of in specific background for the sports manager. The needs of an specific professional working with sports have been discussed since 1939. Nevertheless, still nowadays the initiatives about the formation of this professional have been poors. As exceptions, there are some specialization or extension courses, such as MBAs, ministrated by excellents professionals but still with gaps on the sporting background. This work aims to present a proposal for the formation of the sports manager and to enhance the discussion about this important subject

**Keywords:** Sports Administration, Formation, Objective.

## REFERÊNCIAS

CONSEJO DE EUROPA. **Taller sobre la formación para la gestión deportiva**: Conclusiones. Estrasburgo: CDDS, División Deporte, 1992.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. Lisboa: Difusão Cultural, 1993.

FERNANDES, H. P. **Organização e Reorganização de Serviços**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 1987.

MELO NETO, F. P. **O dirigente desportivo no Brasil: herói ou vilão?** Rio de Janeiro: Artus, n.17, Universidade Gama Filho, jul, 1986.

Recebido em: 13/08/2004

Aprovado em: 20/09/2004

José Maurício Capinussú

e-mail: jmcapinussu@hotmail.com