

Comitê paralímpico brasileiro: análise do ambiente, estratégia e estrutura organizacional

RESUMO

O desenvolvimento do esporte paralímpico brasileiro, esportivo e administrativo, está concatenado com a evolução do Comitê Paralímpico Brasileiro. As transformações ocorridas entre 1996 a 2016 na estrutura, ambiente e estratégia organizacional da entidade possibilitou à mesma construir um ciclo virtuoso de estabilidade. Isto posto, este estudo tem o objetivo de caracterizar o processo de profissionalização organizacional do CPB, através da análise de três dimensões organizacionais do órgão: ambiente, estratégia, estrutura. Este trabalho consiste em um estudo de caso de natureza qualitativa de caráter exploratório e descritivo. De modo a triangular os dados obtidos fez-se necessária uma revisão bibliográfica e documental. Os resultados, por fim, alcançados apresentam que a estrutura organizacional do CPB é caracterizada com uma lógica de funcionamento profissional.

PALAVRAS-CHAVE: Esportes para pessoas com deficiência; Organização e administração; Profissionalização

Gustavo Moreira Pasini

Especialização
Universidade Estadual de Campinas -
UNICAMP, Departamento de Atividade
Física Adaptada
Campinas, São Paulo, Brasil
gustavopasini@yahoo.com.br
<https://orcid.org/0000-0002-4922-7236>

Gustavo Luis Gutierrez

Pós-Doutorado
Universidade Estadual de Campinas -
UNICAMP, Departamento de Atividade
Física Adaptada
Campinas, São Paulo, Brasil
gutierrez@fef.unicamp.br
<http://orcid.org/0000-0003-4133-5002>

Edison Duarte

Doutorado
Universidade Estadual de Campinas -
UNICAMP, Departamento de Atividade
Física Adaptada
Campinas, São Paulo, Brasil
edison@fef.unicamp.br
<https://orcid.org/0000-0003-4337-8065>

Brazilian paralympic committee: analysis of the environment, strategy and organizational structure

ABSTRACT

The development of the Brazilian sportive and administrative Paralympics is related to the evolution of the Brazilian Paralympic Committee. Due to the transformation in the organizational structure, environment and strategy of the entity between 1996 - 2016, the organization has made it possible to build up a virtuous cycle of stability. This study aimed at characterizing the CPB professionalization organizational process and investigated how this process is inserted in institution. An analysis of three CPB organizational dimensions: environment, strategy, structure was made. This is a qualitative study to triangulate the data obtained through, a bibliographic and documentary review was developed. The results showed that the CPB organizational structure is characterized by a professional manner.

KEYWORDS: Sports for persons with disabilities; Organization and administration; Professionalism

Comité paralímpico brasileño: análisis del ambiente, estrategia y estructura organizativa

RESUMEN

El desarrollo del deporte paralímpico brasileño, deportivo y administrativo, está coherente con la evolución del Comité Paralímpico Brasileño (CPB). Las transformaciones ocurridas en la estructura organizacional, el ambiente y las estrategias a lo largo de la trayectoria de la durante 1996 - 2016 permitieron a la organización generar un ciclo virtuoso de estabilidad. De esa manera, este estudio atisba el objetivo de caracterizar el proceso de profesionalización organizacional del CPB (ambiente, estrategia, estructura). Este trabajo consiste en un estudio de caso cualitativo de naturaleza exploratoria y descriptiva. Al fin y al cabo triangular datos obtenidos por medio de entrevistas semi estructuradas, se realizó una revisión bibliográfica y documental. Finalmente, los resultados mostraron que la estructura organizativa del CPB se caracteriza por una lógica de funcionamiento profesional.

PALABRAS-CLAVE: Deportes para personas con discapacidad; Organización y administración; Profesionalismo

INTRODUÇÃO

No início dessa década o esporte paralímpico nacional, segundo Marques e Gutierrez (2014), apresentava um estágio de consolidação esportiva, em que é possível constatar um processo de mudanças estruturais, principalmente em relação à mídia, exposição, e comercialização de seus símbolos e signos esportivos. Ainda de acordo com os autores, durante o século XXI houve um crescimento de aporte financeiro e exposição de suas entidades organizadoras. Também destacam-se os fatos referentes aos desdobramentos no âmbito político e social, como maior representatividade na sociedade contemporânea.

Seguindo essa premissa e relacionado com a tendência de profissionalização das entidades esportivas de maneira geral, é importante discutir-se sobre a atuação das práticas de gerenciamento dessas organizações. Dentro desse contexto, as diversas instituições paralímpicas no Brasil apresentam disparidades significativas principalmente quando se considera os poderes econômicos, comerciais e midiáticos, bem como particularidades inerentes a cada uma de suas respectivas culturas (MARQUES, 2010). Em razão disso, faz-se necessário um estudo que explore e descreva a maneira como as mesmas são gerenciadas.

Diante desse cenário, as questões são direcionadas às entidades responsáveis pela gestão do esporte paralímpico brasileiro, especialmente ao Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), haja vista que, para Miranda (2011), e Marques (2010), o desenvolvimento do segmento paralímpico no Brasil está relacionado com a profissionalização do órgão. Para tanto, este estudo investigará como o mesmo constitui - se na entidade.

Dito isso, o objetivo central desse estudo é definido a seguir. Compreender o processo de profissionalização do Comitê Paralímpico Brasileiro entre 1996 a 2016. Essa investigação teórica e empírica explorará e descreverá o mesmo mediante a análise de três dimensões organizacionais do CPB: ambiente, estratégia, estrutura.

A escolha por esse recorte temporal deu-se em razão das principais mudanças organizacionais da instituição ocorrerem neste intervalo de tempo. Outro ponto crucial para que isso acontecesse foi a coleta de dados para esse estudo já que a mesma se realizou em meados do atual ciclo paralímpico 2016 – 2020. Em virtude disso, as informações relativas a este momento não estavam disponíveis no período da elaboração dessa pesquisa.

Assim sendo, quando os autores, Marques (2010), Miranda (2011), e Furtado (2016), destacam o processo de profissionalização no esporte paralímpico brasileiro, mais nomeadamente no CPB, os mesmos apresentam aspectos e características gerais das teorias e abordagens organizacionais e de profissionalização. Embora essa minuta não seja estruturada da mesma forma

da pesquisa desenvolvida por esses referidos autores, seu exemplo é importante para demonstrar tanto a relevância de uma pesquisa quanto seu potencial de realização.

Diante desses fatos, evidencia-se a necessidade de realizar pesquisas que abranjam e associem, com rigor científico, as teorias organizacionais concernentes às entidades que administram organizações do esporte paralímpico nacional, especificamente nesse estudo, o Comitê Paralímpico Brasileiro.

MATERIAIS E MÉTODOS

O presente trabalho consiste numa análise de natureza qualitativa de caráter exploratório e descritivo. Uma pesquisa caracterizada como exploratória e descritiva se pauta em desenvolver, esclarecer, observar, além de compreender e atribuir significado ao fenômeno que se estuda. (GIL, 1999). Com o objetivo de averiguar com maior profundidade os fatores que constituem um fenômeno em questão, optou-se por analisar o objeto desta investigação por intermédio de um estudo de caso, que, de acordo Vergara (2005), possibilita ao pesquisador uma análise aprofundada das variáveis envolvidas na sua explicação.

Com intuito de contextualizar o caso estudado e o período analisado, adotou-se várias estratégias de coleta. Na presente pesquisa, o alvo de estudo de caso foi o Comitê Paralímpico Brasileiro, portanto as evidências foram decorrentes de várias fontes, de modo convergente. Inicialmente, recorreu-se a literatura científica com a finalidade de realizar uma revisão bibliográfica e documental contundente que tratava de produções de cunho acadêmico referentes à temática estudada. Os estudos decorrentes dessa literatura foram muito relevantes para contribuir na construção do referencial teórico e, assim, dar sustentação científica para o desenvolvimento deste projeto.

Para a obtenção de dados que fosse referente à trajetória do CPB, adotou-se duas fontes de informação: A primeira foi a partir dos dados primários os quais foram adquiridos diretamente da entidade via o site www.cpb.org.br. A fim de analisar as dimensões organizacionais do órgão, realizamos consultas aos documentos que estavam disponíveis na aba “TRANSPARÊNCIA”. Nesta, ingressamos no link “LEGISLAÇÃO” cujas leis e estatutos relativos ao esporte no país estão acessíveis. Na sequência, extraímos outras informações sobre recursos financeiros; organograma; plano de cargo e salários; planejamento estratégico, nos links “OUTRAS INFORMAÇÕES” e “GESTÃO DE RECURSOS”.

Para garantir um levantamento de dados mais robusto e principalmente passível de comparação e averiguação, também executamos buscas através do “Portal da Transparência” do

governo federal, no endereço: www.portaltransparencia.gov.br cujo ambiente permitiu consultas no local denominado de “Convênios e Acordos”. Estas foram utilizadas com o nome do conveniente “Comitê Paralímpico Brasileiro” e, também, pelo número do CNPJ do órgão.

Já os dados secundários foram extraídos de livros, documentos, coletâneas, revistas, jornais, editoriais e sites esportivos. Essa forma de captação dos dados composto de várias fontes, segundo Vergara (2005), consiste em método que é considerado útil, visto que, possibilita reunir e classificar documentos que comprovam fatos através de detalhes específicos, assim como amplia o leque de questões relevantes analisadas.

Para tanto, realizou - se o levantamento das informações relativas a pesquisa em duas bases de dados eletrônicas: Scielo (Scientific Electronic Library Online) e Science Direct. Pesquisou-se, além disso, em três portais de buscas integradas: Agência da Universidade de São Paulo de Gestão de Informação Acadêmica (AGUIA); O Portal de Periódicos, da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e o Sistema de Bibliotecas da Unicamp (SBU). Optou-se por quatro descritores utilizados: “Sports for persons with disabilities” “Organization and administration” “Professionalism” e “Sport

Management”. Para Rocha e Bastos (2011), sport management é o termo mais utilizado em inglês para se referir à administração ou gestão esportiva. Entretanto, sopesou-se utilizar também os outros descritores citados para expandir as possibilidades de acesso ao maior número possível de publicações.

As buscas foram realizadas com cada termo isolado, sendo estabelecido como recorte temporal o período entre 1996 e 2018, ocorrendo, exclusivamente, por meio eletrônico na world wide web. Os artigos escolhidos sobressaíram-se por apresentarem relevância à temática desse estudo e acessibilidade. Estes foram analisados por meio de leitura prévia do título, dos resumos e, dos textos analisados na íntegra, cujos itens de análise escolhidos foram: ano de publicação, autores, tema e objetivos.

Os métodos adotados neste estudo atenderam as normas da Resolução 466/12, do Conselho Nacional de Saúde para pesquisas em seres humanos. O projeto obteve aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa (CAE – 90804318.6.0000.5404).

TRATAMENTO DE DADOS

A partir do referencial teórico e das informações obtidas através da entidade, o tratamento dos dados coletados para esta minuta foi aportado pelos estudos de Triviños (1987) e Bardin (2004).

A utilização do método de análise de conteúdo possibilita o aprofundamento no tema de pesquisa selecionado.

Na primeira fase da análise, chamada de pré-análise, revisou-se todo o conteúdo de forma minuciosa e exaustiva. De modo que os documentos e informações selecionadas estivessem condizentes com os objetivos desta pesquisa. Em um segundo momento, na fase de análise/exploração, os subsídios coletados foram categorizados, instituídos por assunto ou temas específicos. Na última fase, no tratamento dos dados, organizou-se essas informações em quadros e citações relevantes, todos exibidos na descrição dos casos e suas posteriores conclusões. Por fim, o material coletado foi triangulado. Conforme aponta Yin (2005), o uso da triangulação de dados nos estudos de caso permite ao pesquisador coletar informações de diferentes fontes tendo em vista a corroboração de um mesmo fato ou fenômeno. Isso possibilita a construção da análise de maneira mais verossímil à realidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

A trajetória de profissionalização do Comitê Paralímpico Brasileiro

Segundo Mello e Winckler (2012), a criação do CPB reformulou a estrutura do esporte paralímpico no Brasil, porquanto sua atuação direcionou o esporte paralímpico brasileiro no sentido da profissionalização. Assim, o esporte para pessoas com deficiência, que era predominantemente ligado à participação, passou para o de competição e excelência de resultados.

De acordo com Reis (2014), o CPB é o órgão que supervisiona, normatiza, organiza e fomenta o esporte paralímpico nacional, além de organizar a delegação brasileira e assumir a interlocução junto ao Comitê Paralímpico Internacional (IPC) para participação nos Jogos Paralímpicos. Furtado (2016), acrescenta que a instituição é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), sem fins lucrativos. Tem como finalidade, a representação e coordenação do segmento esportivo paralímpico brasileiro.

Dito isso, a instituição, além de atuar como entidade matriz do esporte paralímpico no país, também é encarregada de outras modalidades esportivas. Dessa forma, o CPB possui uma dupla função no sistema esportivo nacional: a função estratégica de nortear o movimento paralímpico no Brasil e a de federação de outras cinco modalidades: atletismo, tiro esportivo, natação, esgrima em cadeira de rodas e halterofilismo. Nesse contexto, compreende-se que existem três formas de administração e organização esportiva no cenário paralímpico brasileiro. A primeira é de modalidades. Nesta o CPB atua como órgão máximo e também como federação nacional. Aquelas

geridas por suas específicas federações paralímpicas correspondem a segunda. As que respondem às entidades que também trabalham com as modalidades olímpicas formam a terceira (REIS, 2014).

O CPB é composto por 18 (dezoito) entidades que possuem vínculos com o mesmo, 8 (oito) são filiadas e as outras 10 (dez) são reconhecidas. As filiadas são entidades nacionais de administração do esporte paralímpico por área de deficiência, ou por modalidade esportiva. A principal diferença entre os tipos de organizações se configura na participação das assembleias gerais da organização, uma vez que, as instituições filiadas têm direito de participação, de apresentarem moções, indicarem chapas para a diretoria executiva e candidatos para os conselhos, deliberativo e fiscal (FURTADO, 2016; COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2018b).

Para Marques (2010), a profissionalização, no esporte olímpico e paralímpico brasileiro, está diretamente ligada à autonomia financeira das entidades esportivas. Tal autonomia é proporcional ao aumento do investimento estatal. Este fato acontece por intermédio de leis que promovem maior captação de recursos e organização do esporte paralímpico no Brasil. Em conformidade com este cenário, o desenvolvimento do segmento paralímpico no Brasil é relacionado com o processo de profissionalização do CPB. Essa trajetória é constituída por três aspectos principais: o aporte financeiro estatal; ações ligadas à mídia; captação de recursos humanos (MARQUES, 2010; MIRANDA 2011; REIS 2014; FURTADO 2016).

Na fundação do CPB havia escassez de capital financeiro, pois a receita do órgão era basicamente oriunda de financiamentos governamentais, via Ministério do Esporte (ME) e do Instituto Nacional do Desporto (INDESP). No ano de 1996, a entidade obteve recursos no total de R\$ 2.301.298,48, dos quais R\$ 1.534.575,56 via INDESP, e os demais oriundos de apoios pontuais para as Paralimpíadas em Atlanta. Ademais, nesse período ocorre a promulgação da Lei 9.615, mais conhecida como a Lei Pelé, em 1998. Em razão disso, a organização passa a ter direito a arrecadação de um teste da Loteria Esportiva Federal por ano. Também estabelecesse um contrato com a Petrobrás no valor de R\$ 216.000.000. Isso garante o funcionamento administrativo de sua sede (BRASIL, 1998; FURTADO, 2016; MIRANDA, 2011).

Diante do ciclo 2001 a 2008, ocorre a promulgação da Lei Agnelo/Piva – 10.264/01 que possibilitou ao CPB planejar suas ações a médio e longo prazo, assim como a consolidação e expansão do segmento paralímpico brasileiro. Tal lei garantiria uma receita fixa mensal para a instituição, porque a Lei Pelé, destinava ao órgão a arrecadação de um teste da Loteria Esportiva Federal por ano, contudo não especificava de qual teste o recurso seria repassado. Ademais, a lei de 2001, regulamenta e especifica as porcentagens dos repasses isto é, 2% da arrecadação bruta de todos os concursos prognósticos de loterias federais, sendo 85% ao Comitê Olímpico Brasileiro e 15% ao Comitê Paralímpico Brasileiro (MIRANDA 2011; BRASIL, 2001; FURTADO, 2016).

Com o crescimento do aporte financeiro através da Lei Agnelo/Piva em 2001, a organização inicia o processo de gestão profissional com a contratação de especialistas para área de marketing e comunicação. Além disso, destaca-se a alteração na dinâmica interna da entidade. Esta decidiu estabelecer sistemas de formalização e burocratização, através de assessorias e consultorias, nos procedimentos de prestação de contas de eventos realizados em 1999 e 2000. Isso também se aplicou na missão brasileira nos Jogos Paralímpicos de Sidney junto aos órgãos governamentais. Por fim, com o objetivo de qualificar os agentes inseridos no segmento paralímpico, promove cursos de capacitação para árbitros, classificadores funcionais e técnicos. Desenvolve, outrossim, workshops para dirigentes e atua como parceiro na elaboração de projetos de entidades paralímpicas para captação de recursos públicos (MIRANDA, 2011; MARQUES, 2010; MARQUES e FLEURY, 2013; FURTADO, 2016).

De acordo com Miranda (2011), Marques e Fleury (2013) no ciclo 2004 a 2008, também houve outro aporte de recursos financeiros através de leis: Lei 10.891. – Bolsa Atleta em 2004 e a Lei 11.438/06 – Lei de Incentivo ao Esporte em 2006. Diante disso, a instituição determina como metas a consolidação da gestão administrativa, melhoria na gestão esportiva, com ênfase no crescimento técnico e aumento de modalidades praticadas. Para tanto, efetiva o Circuito Brasil Paralímpico. Este só é viabilizado em virtude do patrocínio das Loterias Caixa, idealizado em 2002. Estabelece assim um calendário fixo para as modalidades de atletismo e natação, este que se perpetua até os dias atuais. O mesmo possibilitou o surgimento de novos talentos esportivos. Como Daniel Dias e André Brasil, na natação e Lucas Prado no Atletismo.

O período entre 2009 a 2016 é norteado por ações de longo prazo, constituídas através do planejamento estratégico (PE) da entidade para 2010 - 2016. Nesse ciclo também ocorre a reestruturação administrativa e estatutária do órgão que altera sua dinâmica organizacional. Além disso, há um acréscimo nas receitas da entidade entre 2008 - 2012, um crescimento de 148%. Tal fato ocorreu devido a introdução do Sistema de Convênios do Governo Federal (SINCOV). Este sistema atua como uma grande bolsa para empresas que desejam investir no esporte, mas não contam com um projeto específico que possam fazer os investimento e gozar da renúncia fiscal. Por fim, após aprovação da Lei 13.146/2015, artigo 110, a receita do Comitê Paralímpico Brasileiro foi acrescida de 0,3% para 1% a partir de 2016 (MIRANDA, 2011; MARQUES e FLEURY, 2013; SILVA, 2017).

O PE elaborado compreendia dois ciclos, 2010 – 2012 e 2013 – 2016. O objetivo principal desse planejamento era estruturar o Departamento Técnico do CPB e consolidar o esporte paralímpico no Brasil. O conjunto de ações e programas articulados pelo PE do órgão, neste ciclo, possibilitou ao mesmo alcançar seus objetivos em diferentes aspectos. Nas Paralimpíadas de

Londres, o Brasil conquistou sua melhor classificação na competição, ficando em 7.º lugar. Além disso, nos JP do Rio de Janeiro, em 2016, alcançou o maior número de medalhas conquistadas em única edição, somando um total de 72 (COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2018c; FURTADO 2016; MARQUES E FLEURY, 2013).

Segundo Marques et al (2013), a mídia é principal meio utilizado pelo órgão para divulgação e sensibilização do esporte paralímpico perante a sociedade. Como explicita o autor, a mídia prioriza assuntos que atraíam mais os consumidores. Baseado nessa premissa, o esporte paralímpico busca tornar-se um assunto mais interessante e atraente do ponto de vista midiático e comercial. Para que isso aconteça, é necessário que se institua por parte das entidades paralímpicas maior profissionalização, como ocorreu na esfera do CPB.

Em conformidade com essa configuração, a entidade elabora ações no sentido de aumentar a visibilidade do esporte paralímpico no Brasil. Para tanto, compra e concede os direitos de transmissão das Paralimpíadas de 1996 até 2012 a diferentes veículos midiáticos de massa (MIRANDA, 2011; MARQUES, 2010; REIS, 2014). Este modelo implicou em maior exposição do segmento esportivo paralímpico, conforme aponta o estudo de Figueiredo (2017), que analisou a cobertura do evento pelo Jornal O Globo entre 1996 a 2016. O mesmo apresentou uma média de 1,3 notícias por dia em 1996; 1,5 em 2000, 2008 e 2012; 1,6 em 2004 e expressivas 10,5 notícias por dia em 2016, edição da qual o Brasil foi sede.

A adoção do CPB pelo uso das redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, You Tube) como ferramenta estratégica para divulgação do esporte paralímpico também merece destaque. Segundo Santos e Fermino (2016), essas ações explicitam o esforço da instituição em ampliar a visibilidade desse sub campo esportivo no país.

Diante do exposto, Marques e Fleury (2013), e Furtado (2016), apontam que o CPB no último ciclo paralímpico, apresentava um modelo de gestão em teia, baseado na gestão contemporânea do esporte. Nesta as organizações esportivas são caracterizadas por sistemas administrativos sofisticados e burocráticos.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Estratégia do comitê paralímpico brasileiro

Embora os princípios e práticas do CPB possam ser atribuídos a diferentes abordagens ou modelos ao longo de seu processo de construção, sua estratégia pode ser enquadrada como uma vertente da escola da configuração que é baseada em dois eixos. O primeiro, as configurações (que são os estados da organização e do contexto ao seu redor) e, segundo, as transformações (processo

de geração da estratégia). Logo, o primeiro marcado pela estabilidade e o segundo por movimento e mudanças (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Em razão dessa configuração, identificamos que a entidade em um primeiro momento, estabeleceu uma estratégia deliberada, que segundo Mintzberg e Waters (1985), baseia-se em um processo verticalizado. Neste processo, a direção, planejamento e controle são conduzidos pela alta gerência da organização com a finalidade de concretizar os objetivos por ela formulados, como determinava o primeiro estatuto do órgão. Há, também, o somatório de fatores que modificaram gradativamente os processos internos: apesar de manterem formalmente inalterada sua estrutura hierárquica no organograma, organizavam-se informalmente de maneira diferenciada. Constata-se esse método através das ações para formalização de processos, captação e qualificação de recursos humanos. Nota-se, ainda, tais procedimentos na contratação de profissionais e consultorias especializadas, bem como os investimentos em estrutura física e recursos tecnológicos. A meta para o próximo ciclo paralímpico é capacitar 100 mil profissionais para iniciação no desporto paralímpico. (MARQUES E FLEURY 2013; FURTADO 2016; SILVA, 2017; COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO 2018c).

Dito isso, após a reforma estatutária de 2009, constatamos através do PE, que a organização inicia um processo de descentralização para formulação estratégica. A participação de diferentes níveis hierárquicos fez com que esse planejamento se tornasse um processo mais coletivo e complexo. Essa descentralização pode ser compreendida como uma estratégia emergente no sentido de possibilitar um melhor entendimento do planejamento estratégico do empreendimento (MINTZBERG e WATERS, 1985).

Diante disso compreende-se que este método estratégico adotado pelo CPB configura-se como emergente. Mintzberg e Waters (1985) enfatizam que a entidade norteada por esse modelo, potencializa sua capacidade de adaptação a um ambiente instável e complexo ao invés de perseguir uma estratégia inflexível que implicaria em desperdício e desgaste organizacional. Marques (2010) apresenta uma hipótese para esse formato de planejamento ao apontar as grandes disparidades existentes nas organizações vinculadas ao órgão.

Importante destacar que modalidades individuais como natação e atletismo receberam mais recursos e incentivos. Estas também foram as que mais conquistaram medalhas para o Brasil nas edições dos Jogos Paralímpicos (JP) 2008, 2012 e 2016 (FURTADO, 2016; COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2018c). Esse tipo de estratégia adotada pelo CPB é uma tendência de gestão esportiva contemporânea, como afirmam Houlihan e Zeng (2013). A gestão esportiva contemporânea prioriza o retorno de investimento em modalidades consideradas mais capazes de se obter sucesso. Atrelado a isso, há o interesse midiático que pode influenciar o recurso financeiro

destinado à manifestação esportiva. Logo, as mesmas possuem maior exposição midiática. Para Marques e Gutierrez (2014), essa lógica garante aos atletas mais vitoriosos, maior interesse de investidores e patrocinadores, o que acarretará melhores condições de treinamento.

De acordo com o planejamento estratégico da entidade 2017 – 2024, de modo geral, as matérias vinculadas à marca “CPB” são positivas no mercado. Em seu relatório de clipping, elaborado em maio de 2017, 64% das matérias foram consideradas positivas, 30%, neutras, 4%, reativas e 2% consideradas negativas. A adoção do CPB pelo uso das redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter, You Tube) como ferramenta estratégica para divulgação do esporte paralímpico também merece destaque. Furtado (2016), sustenta que houve diversos projetos: “Embaixadores”, as campanhas “Hino Todo Dia”, “Coração Paralímpico”, entre outros.

Esse conjunto de medidas assume especial significado por duas razões: de um lado, sugere que a administração do CPB, preocupada com um planejamento a longo prazo, buscou gerir a transição da formulação estratégica por meio de um processo consensual do ponto de vista político e técnico, e recorre ao Conselho Deliberativo como garantidor de sua implementação. Do outro, evidencia que o processo de formação da estratégia constitui-se como seu principal instrumento de interlocução entre as esferas de gestão política e profissional do Comitê Paralímpico Brasileiro.

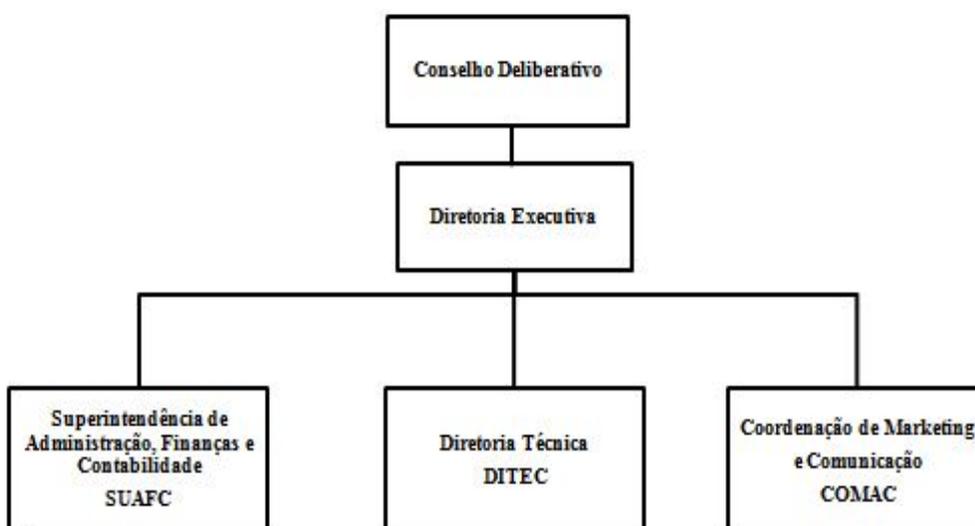
Conclui-se, então, que a formulação da estratégia do CPB, se em alguns momentos, foi deliberada, em seus períodos de estabilidade, em outros, é possível perceber que desvios e adaptações emergentes se fizeram necessários. A prescrição de objetivos e metas formais ocorreu, mas fatores ambientais, políticos e culturais influenciaram a sua implantação. Em sua fundação o desenho da instituição se encontrava em um estágio de transformação e essas transformações, promovidas por sua estratégia, conduziram ao estágio de estabilidade virtuosa.

Estrutura organizacional do comitê paralímpico brasileiro

A estrutura organizacional de uma instituição é constituída de forma concernente aos fatores que determinam uma organização, sejam estes internos e externos (FIGUEIREDO, 2011). Dessa forma, de acordo com as contribuições de Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), a estrutura pode ser compreendida pelo estabelecimento formal e físico da distribuição de poder e autoridade em uma hierarquia consolidada. Compreende-se também pelo papel e função desempenhada por seus funcionários bem como a maneira como os mesmos se comunicam e interagem uns com os outros inseridos nos limites organizacionais. Dentro desse panorama, observa-se que o organograma de uma empresa é considerado com a materialização dessa estrutura, direcionando as partes que a constituem, coordenando-as e aos indivíduos nela inserida.

Ao longo da sua trajetória, a instituição passa por reestruturações administrativas. Foi observado em nossa pesquisa que o poder é distribuído verticalmente, de forma centralizada e os gestores das áreas, administrativa – financeira, marketing e comunicacional possuem autonomia para tomar decisões. Mas, observou-se também, que politicamente, a Diretoria Executiva e o Conselho Deliberativo concentram o poder de maior decisão sobre o funcionamento do órgão. Horizontalmente, o poder é descentralizado entre as diretorias e superintendências. Essa departamentalização possibilitou que a organização determinasse metas para cada setor (MIRANDA, 2011; FURTADO, 2016; FIGUEIREDO, 2011). Tal estrutura é explicitada na figura abaixo:

Figura 1. Estrutura Organizacional Administrativa CPB.



Fonte: CPB. Elaborado pelos autores.

Em conformidade com o seu estatuto e concatenado aos postulados de Mintzberg (1995), observou-se os níveis organizacionais do CPB na seguinte constituição: Cúpula Estratégica: Conselho Deliberativo e Diretoria Executiva. Estes órgãos decisórios têm como principal função orientar todos os níveis para que o trabalho desenvolvido esteja articulado com os objetivos e metas estabelecidos pela estratégia geral. Além disso, ambos estipulam os recursos financeiros obtidos via leis de apoio ao esporte a serem repassados para as suas filiadas.

Diretamente subordinada à Cúpula Estratégica, há a linha intermediária. Esta é responsável pela comunicação entre a cúpula estratégica e o núcleo operacional, pela cadeia de gerentes intermediários que possui autoridade formal, composta pela SUAFC (Superintendência de Administração, Finanças e Contabilidade), DITEC (Diretoria Técnica) e COMAC (Coordenação de Marketing e Comunicação). A SUAFC é incumbida pelas ações das áreas, administrativa, financeira, contábil, eventos, entre outros. A DITEC é encarregada pelas ações relativas ao

planejamento, desenvolvimento e execução das atividades específicas das áreas técnicas e esportivas. A COMAC é incumbida pelo gerenciamento das ações de marketing, comunicação e divulgação.

O núcleo operacional da entidade envolve os membros e os operadores que executam o trabalho básico diretamente relacionado à prestação de serviços. Fazem parte deste grupo, por exemplo, os departamentos administrativos, financeiros, contábeis entre outros. A tecnoestrutura tem o papel de padronizar as relações entre os setores e indivíduos da organização. Observa-se este aspecto por meio da padronização de cargos e fluxo de trabalhos constituídos nos setores intermediários do CPB. E, para complementar, há a assessoria de apoio. Esta não se concentra no operacional, mas fornece suporte ao desenvolvimento das atividades executadas por outras áreas da entidade, disponibilizando serviços e recursos necessários ao cumprimento das atividades-fim da organização, como as divisões de informática e materiais (COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2018a; WAGNER III, 1999; MINTZBERG, 1995).

Pode-se, também, identificar o crescimento no número de empregados da instituição. Segundo Miranda (2011), em 1995 não contava com nenhum funcionário remunerado, e em 2002 esse quadro ultrapassa o número de 25 pessoas. Em 2012, de acordo com Marques e Fleury (2013), esse número era 86, em 2018, esse número é de 176 funcionários (COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2019e).

Diante do exposto, seguindo a premissa de Wagner III (1999), verifica-se que o CPB reúne características de estrutura pós-burocrática. Esta é caracterizada por se concentrar na horizontalização da hierarquia, organizada pelo arquétipo de supervisão direta e padronização. Marques e Fleury (2013) corroboram este fato, ao caracterizarem o gerenciamento da entidade como um modelo de gestão em teia. Segundo Wagner III (1999), esse arranjo implica no aumento da complexidade do nível das tarefas, crescimento das responsabilidades, autonomia dos funcionários e a valorização do conhecimento como diferencial competitivo.

Ambiente organizacional do comitê paralímpico brasileiro

Baseado nos pressupostos de Duncan (1972) e Mintzberg (1978), compreende-se que o CPB transitou de um ambiente instável para estável no período analisado. Este fato é corroborado pelos achados de Miranda (2011) e Furtado (2016). As autoras apontam, através da configuração dos elementos de influência indireta, os fatores econômicos e políticos-legais, os quais permitiram ao mesmo construir um planejamento e estratégias a longo prazo, que, possibilitou a organização aumentar seu poder econômico. Houve, dessa maneira, um crescimento constante em suas receitas

em 1996. O total de recursos foi aproximadamente de R\$ 3 milhões de reais, e em 2016 esse valor chegou a R\$ 142 milhões de reais. Além disso, observa-se a evolução no âmbito desportivo, no sentido de impulsionar os resultados obtidos nas Paralimpíadas, saltando do 37.º lugar em Atlanta, em 1996, para o 8.º lugar nos jogos paralímpicos do Rio de Janeiro em 2016 (COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2018a; MIRANDA, 2011; FURTADO, 2016).

É importante citar outro aspecto relacionado ao macro ambiente, o interesse da iniciativa privada, mais especificamente o patrocínio esportivo para o desporto paralímpico brasileiro. Este fato foi constatado ao se analisar os recursos financeiros recebidos pelo CPB no período investigado. Em 1996, como citado anteriormente a receita da entidade era constituída somente por verbas públicas, porém, em 2016 vemos que a segunda maior fonte de financiamento do órgão é oriunda de capital privado cerca de 18%.

Este fato é corroborado por Marques e Fleury (2013) e Miranda (2011). De acordo com os autores, em sua fundação a organização não possuía nenhum tipo de patrocínio. Contudo, segundo os dados coletados por este trabalho em 2018, segundo o site do CPB, a instituição possuía como patrocinador a Master as Loterias Caixas, além do patrocínio da Braskem e Toyota. Igualmente se beneficiava do apoio das empresas Ajinomoto e Semp TCL e dos parceiros como o Adecco e English Live, entre outros. Embora, constatado um crescimento do interesse de patrocinadores privados, o sustentáculo do desporto paralímpico brasileiro é oriundo de recursos públicos (MARQUES e GUTIERREZ, 2014).

Com relação aos fatores de influência direta, destaca-se o investimento aplicado na capacitação de recursos humanos no último ciclo paralímpico 2012 – 2016. Neste período houve aumento no investimento relacionado à capacitação e treinamento de profissionais do desporto paralímpico nacional em aproximadamente 280%. A qualificação e captação de recursos humanos em diversos setores do CPB permitiu, não apenas o crescimento no desempenho esportivo, mas também na entrada de novas fontes de receitas (MARQUES e FLEURY, 2013; FURTADO, 2016).

Dito isso, compreende-se o ambiente da instituição como complexo, em virtude da sofisticação no processo decisório. A entidade caracteriza-se como OSCIP, e, dessa forma, é necessária sua articulação com diversos órgãos governamentais para atender a demanda em que o Estado não é capaz de suprir (CARDOSO, 2014). Também, porque, segundo Marques e Fleury (2013), para constituição do mesmo há participação de diversos departamentos especializados da entidade, como o DITEC e COMAC. De acordo com estatuto do CPB, os planejamentos estratégicos da instituição para os ciclos de 2010 – 2016 e 2017 – 2024 foram elaborados com a participação das instituições filiadas e reconhecidas pela organização. Isto implica em maior compreensão dos desdobramentos para cada ação promovida pela instituição.

No sentido de perspectiva organizacional, verifica-se que a entidade apresenta uma dupla característica: a perspectiva adaptativa e de dependência de recursos. Segundo as contribuições de Frishammar (2006), as organizações adaptativas são caracterizadas por mudanças de ambiente por meio de um processo de adaptação cujos limites não são bem claros, embora implicitamente supostos, como a atuação do CPB, relacionado às modalidades no qual o mesmo possui caráter de federação. Por outro lado, possui um atributo de dependência de recursos, uma vez que, 81% de sua receita em 2018 era oriunda de verba pública (COMITE PARALIMPÍCO BRASILEIRO 2018c). Embora, mesmo que concatenado ao setor público através de convênios e leis que exigem transparência na gestão dos recursos e administrativa do órgão, a instituição possui autonomia de uma empresa privada, isto é, pode governar – se por suas próprias leis. Ou seja, pelo seu estatuto (MEZZANOTTI, 2003).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo evolutivo do Comitê Paralímpico Brasileiro no período analisado constituiu-se em meio a transformações em sua estrutura, ambiente e estratégias organizacionais, norteado principalmente por recursos públicos, ações ligadas à mídia e captação de recursos humanos. Vale destacar que a promulgação das leis e outras normas para assegurar recursos financeiros para esse sub campo esportivo no país foram cruciais para sua evolução. Assim, o processo de profissionalização do CPB esteve ao mesmo tempo relacionado com o movimento paralímpico no Brasil.

Sobre a estrutura da entidade, os estudos apontaram que o CPB reúne características de estrutura pós-burocrática. Esta é caracterizada por se concentrar numa gerência de horizontalização da hierarquia, organizada pelo arquétipo de supervisão direta e padronização. Além disso, a instituição adota um modelo de gestão em teia, cujo arranjo implica no aumento da complexidade do nível das tarefas, crescimento das responsabilidades, autonomia dos funcionários e a valorização do conhecimento como diferencial competitivo.

Em relação à formulação da estratégia do órgão, notou-se que foi deliberada em momentos de estabilidade; em outros, é possível perceber que desvios e adaptações emergentes se fizeram necessários. A prescrição de objetivos e metas formais ocorreu, mas fatores ambientais, políticos e culturais influenciaram a sua implantação. Dessa forma, o planejamento estratégico da entidade foi composto por um conjunto de medidas, articuladas com as instâncias governamentais, instituições privadas, interlocução entre as esferas de gestão política e profissional. Em sua fundação, a

configuração da instituição se encontrava em um estágio de transformação e essas transformações, promovidas por sua estratégia, conduziram ao estágio de estabilidade virtuosa.

Referente à captação de recursos humanos, mais notadamente a especialização ocorrida na gestão do CPB, não apenas possibilitou o crescimento no desempenho esportivo do Brasil, como também na entrada de novas fontes de receitas para a organização.

O uso de veículos midiáticos de massa e das redes sociais para a divulgação e exposição do segmento paralímpico brasileiro, resultaram em maior exposição, divulgação e comercialização de seus signos e símbolos desportivos. Isso ocorre por que as matérias vinculadas ao esporte paralímpico, assim como a marca CPB, usufruem de uma imagem positiva no mercado.

Nota-se que as práticas de gestão nas dimensões analisadas apresentam uma lógica e funcionamento profissional. As ações realizadas pelo órgão o possibilitaram atingir um alcance notório no cenário paralímpico internacional. Esse conjunto de fatores, impulsionaram o Brasil a figurar entre as dez maiores potências nas três últimas edições das Paralimpíadas.

Dito isso, deve-se ressaltar que outros agentes do segmento paralímpico nacional deveriam ter sido analisados para fortalecer os resultados apresentados. Como, exemplo, averiguar de que maneira a gestão da CBP impacta em clubes, atletas, técnicos e classificadores funcionais. Essa limitação pode e necessita ser apontada para melhorias em estudos futuros.

Por fim, entende-se a necessidade de abrir novas frentes de investigação com relação à gestão do esporte paralímpico. É necessário investigar as possibilidades de transformar o esporte paralímpico em produto de massa, assim como as novas formas de comunicação, as redes sociais, também são frentes que merecem destaque em pesquisas futuras.

REFERÊNCIAS

BARDIN, Laurance. **Análise de conteúdo**. 3ª. Lisboa: Edições, v. 70, 2004.

BRASIL. **LEI 9.615/1998 (LEI ORDINÁRIA) 24/03/1998**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm. Acesso em: 15 Nov 2019.

BRASIL. **LEI 10.264/2001 (LEI ORDINÁRIA) 16/07/2001**. Disponível em: http://legislacao.planalto.gov.br/legisla/legislacao.nsf/Viw_Identificacao/lei%2010.264-2001?OpenDocument. Acesso em: 15 Nov 2019.

BRASIL. **LEI Nº 10.891, DE 09/06/2004**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.891.htm. Acesso em: 15 Nov 2019.

CARDOSO, Univaldo. Coelho. **OSCIPIP**: organização da sociedade civil de interesse público. Brasília: SEBRAE, 2014.

Controladoria Geral da União 2018. Portal da Transparência: **Convênios e Acordos**. Disponível em www.portaltransparencia.gov.br. Acesso em 14 Nov 2018.

Comitê paralímpico brasileiro 2018a. Gestão Recursos: **Organograma**. Disponível em: http://gestaorecursos.cpb.org.br/documentos/OutrasInfo/Organograma_CPB.png acesso em 07 Nov 2018.

Comitê paralímpico brasileiro 2018b. Gestão Recursos: **Estatuto social do CPB**. Disponível em: <http://gestaorecursos.cpb.org.br/outras.php> acesso em: 07 Nov 2018.

Comitê paralímpico brasileiro 2018c. Gestão Recursos: **Planejamento estratégico 2017-2024**. Disponível em: <http://gestaorecursos.cpb.org.br/outras.php> acesso em: 07 Nov 2018.

Comitê paralímpico brasileiro 2018d. Gestão Recursos: **Planejamento estratégico 2010-2016**. Disponível em: <http://gestaorecursos.cpb.org.br/outras.php> acesso em: 07 Nov 2018.

Comitê paralímpico brasileiro 2018e. Gestão Recursos: **Plano de cargos e salários**. Disponível em: <http://gestaorecursos.cpb.org.br/outras.php> acesso em: 07 Nov 2018.

Comitê paralímpico brasileiro 2018f. **Novo estatuto CPB 2017**. Disponível em <http://gestaorecursos.cpb.org.br/normativos.php> acesso em: 14 Nov 2018.

Comitê paralímpico brasileiro 2018g. **Modalidades CPB**. Disponível em <http://www.cpb.org.br/modalidades-visualizacao> acesso em: 14 Nov 2018.

Comitê paralímpico brasileiro 2018h. Gestão Recursos: **Informações gerais**. Disponível em: <http://gestaorecursos.cpb.org.br/outras.php> acesso em: 07 Nov 2018.

DUNCAN, Robert. Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty. **Administrative science quarterly**. 1972. Vol. 17, No. 3. p. 313-327. Sep, 1972.

FIGUEIREDO, Diego. **A profissionalização das organizações do futebol**: um estudo de casos múltiplos sobre a estratégia, estrutura e ambiente dos clubes brasileiros. 2011. Dissertação de Mestrado. Faculdade Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2011.

FIGUEIREDO, Hilgemberg, Tatiana. **Atleta Real x Atleta de Papel**: A perspectiva individual dos atletas paralímpicos e sua representação na mídia impressa. 2017. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRISHAMMAR, Johan. Organizational environment revisited: a conceptual review and integration. **International studies of management & organization**. 2006. vol. 36, n. 3, p. 22-49, 2006.

FURTADO, Sabrina. **As ações, os projetos e o financiamento do comitê paralímpico brasileiro no período de 2010 e 2015**. 2016. Dissertação de Mestrado. Setor de ciências biológicas. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2016.

MEZZANOTTI, Gabriela. **A disciplina da empresa:** reflexos da autonomia privada e da solidariedade social. Novo Hamburgo: FEVALLE, 2003.

GIL, Antonio, Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HOULIHAN, Barrie; ZHENG, Jinming. The olympics and elite sport policy: Where will It all end? **The international journal of the history of sport**, v. 30, n. 4, p. 338–355, 2013.

MARQUES, David, Ruy; FLEURY, Andrade, Fernando. A estratégia de gestão do comitê paralímpico brasileiro: impacto nos resultados das missões brasileiras nos jogos paralímpicos de 1996 a 2012. **XVI SEMEAD seminários em administração.** [periódico na internet]. 2013. Disponível em <http://sistema.semead.com.br/16semead/resultado/default.asp> Acesso em: 28 Nov 2018.

MARQUES, Rodrigues, Francisco, Renato et al. Esporte olímpico e paraolímpico: coincidências, divergências e especificidades numa perspectiva contemporânea. **Revista brasileira educação física do esporte**, Saulo Paulo, volume 23, número 4, p 365-377, Outubro/Dezembro, 2009.

MARQUES, Rodrigues, Francisco, Renato. **O esporte paraolímpico no Brasil:** abordagem da sociologia do esporte de Pierre Bourdieu. (2010). Tese de doutorado. Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

MARQUES, Rodrigues, Francisco, Renato et al. Abordagem midiática sobre o esporte paralímpico: perspectivas de atletas brasileiros. **Movimento**, Porto Alegre, v. 20, p. 989-1015, 2014.

MARQUES, Rodrigues, Francisco, Renato; GUTIERREZ, Gustavo. Luis. **O Esporte Paralímpico no Brasil:** profissionalismo, administração e classificação de atletas. 1 ed ed. São Paulo: Phorte, 2014.

MARQUES, Rodrigues, Francisco, Renato et al. Mídia e o movimento paralímpico no Brasil: relação sob o ponto de vista de dirigentes do Comitê Paralímpico Brasileiro. **Revista brasileira de educação física e esporte.** São Paulo. Vol. 27, número 4, p. 583 – 596. 2013.

MELLO, Marco, Túlio; WINCKLER, Ciro. **Esporte paralímpico.** Atheneu, 2012.

MINTZBERG, Henry. Patterns in strategy formation. **Management science**, 1978. vol. 24, n. 9 p. 934-948, 1978.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; WATERS, A, James. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic management journal**, 1985. vol. 6. p. 257-272. 1985.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

MIRANDA, Jacusiel, Tatiane. **Comitê paralímpico brasileiro: 15 anos de história.** 2011. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2011.

REIS, Estevam, Rafael. **Políticas públicas para o esporte paralímpico brasileiro.** 2014. Dissertação de Mestrado. Setor Ciências Biológicas. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2014.

DA ROCHA, Carlos Henrique Maurício. **A profissionalização da gestão das empresas familiares num contexto de mudanças: um estudo de caso no setor têxtil.** Universidade Federal de Minas Gerais (Dissertação de Mestrado). Belo Horizonte, 2001.

ROCHA, Claudio Miranda; BASTOS, Flávia da Cunha. Gestão do Esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v. 25, p. 91-103, dez 2011.

SANTOS, Silvan. Menezes; FERMINO, Antonio, Luis. A identidade esportiva dos atletas com deficiência: um estudo da cobertura fotográfica no instagram do comitê paralímpico brasileiro. **Cadernos de Educação, Tecnologia e Sociedade (CETS)**, v. 9, n. 3, p. 319–336, 2016.

SILVA, Aline Borges de Campos. **Como o orçamento modela a política paralímpica no Brasil: um estudo de caso do Comitê Paralímpico Brasileiro-CPB.** Conclusão de Curso de Pós-graduação Lato Sensu Centro Universitário de Brasília. Brasília. 2017

TRIVIÑOS, Augusto. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Constant, Sylvia. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, Jhon. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 1999.

ZANELLI, Carlos, Jose; BORGES-ANDRADE, Eduardo, Jairo; BASTOS, Bittencourt, Virgílio, Antonio. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed, 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

NOTAS DE AUTOR

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES).

CONTRIBUIÇÃO DE AUTORIA - Não se aplica.

FINANCIAMENTO

Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES). CAE – 90804318.6.0000.5404

CONSENTIMENTO DE USO DE IMAGEM - Não se aplica.

APROVAÇÃO DE COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

O projeto obteve aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa (CAE – 90804318.6.0000.5404).

CONFLITO DE INTERESSES – Não se aplica.

LICENÇA DE USO

Os autores cedem à **Motrivivência - ISSN 2175-8042** os direitos exclusivos de primeira publicação, com o trabalho simultaneamente licenciado sob a [Licença Creative Commons Attribution Non-Comercial ShareAlike](#) (CC BY-NC SA) 4.0 International. Esta licença permite que **terceiros** remixem, adaptem e criem a partir do trabalho publicado, desde que para fins **não comerciais**, atribuindo o devido crédito de autoria e publicação inicial neste periódico desde que adotem a mesma licença, **compartilhar igual**. Os **autores** têm autorização para assumir contratos adicionais separadamente, para distribuição não exclusiva da versão do trabalho publicada neste periódico (ex.: publicar em repositório institucional, em site pessoal, publicar uma tradução, ou como capítulo de livro), com reconhecimento de autoria e publicação inicial neste periódico, desde que para fins **não comerciais e compartilhar com a mesma licença**.

PUBLISHER

Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Educação Física. LaboMídia - Laboratório e Observatório da Mídia Esportiva. Publicado no [Portal de Periódicos UFSC](#). As ideias expressadas neste artigo são de responsabilidade de seus autores, não representando, necessariamente, a opinião dos editores ou da universidade.

EDITORES

Mauricio Roberto da Silva, Giovani De Lorenzi Pires, Rogério Santos Pereira.

EDITOR DE SEÇÃO

Bianca Poffo

REVISÃO DO MANUSCRITO E METADADOS

João Caetano Prates Rocha; Keli Barreto Santos

HISTÓRICO

Recebido em: 08 de maio de 2020.

Aprovado em: 27 de agosto de 2020.