UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Instalações Esportivas Voltadas ao Esporte de Participação: Proposta
de Modelo de Processos de Gestão para a Realidade Brasileira

Cacilda Mendes dos Santos Amaral

SÃO PAULO
2019

CACILDA MENDES DOS SANTOS AMARAL

Instalações Esportivas Voltadas ao Esporte de Participação: Proposta de Modelo
de Processos de Gestão para a Realidade Brasileira

Tese apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Ciências.

Área de concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte

Orientadora: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos
Orientadora

SÃO PAULO

2019

Catálogo da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Amaral, Cacilda Mendes dos Santos

Instalações esportivas voltadas ao esporte de participação:
proposta de modelo de processos de gestão para realidade
brasileira / Cacilda Mendes dos Santos Amaral. – São Paulo :
[s.n.], 2019.
286p.

Tese (Doutorado) - Escola de Educação Física e Esporte da
Universidade de São Paulo.

Orientadora: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

1. Gestão do esporte (Brasil) 2. Instalações esportivas 3.
Marketing esportivo 4. Comunicação I. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Autor: AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos

Título: Instalações Esportivas Voltadas ao Esporte de Participação: Proposta de Modelo de Processos de Gestão para a Realidade Brasileira

Tese apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Ciências

Data: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha querida mãe Inês,
que esteve comigo em todos os momentos, felizes
e difíceis, a meu pai Geraldo (in Memoriam),
que sempre me acompanha de onde estiver,
e a todas as mulheres que fazem ciência no
Brasil, pois o caminho é árduo.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente minha amiga e orientadora Flávia, que desde a graduação tem me guiado na área acadêmica, sendo um exemplo de profissional e ser humano, me dando apoio nos momentos difíceis, me motivando, sendo a mais compreensiva, participativa e entusiasmada orientadora, meu sincero e carinhoso obrigada, nada disso seria possível sem sua dedicação.

Ao professor Dr. José Pedro Sarmiento que sempre esteve presente, me envolveu em projetos importantes desde que nos conhecemos e foi responsável por me proporcionar uma visão crítica que precisava para desenvolver esta pesquisa.

Ao amigo (e Prof. Dr.) Leandro Mazzei, pelo apoio, amizade, companhia em congressos, colaboração na análise dos dados e discussões dos resultados que me fizeram crescer muito.

Aos amigos do LAGECOM que participaram em todas as fases desta pesquisa, na coleta de dados, leitura de meus trabalhos e orientações, em especial à Rosiane, companheira da academia e da vida, e ao Ivan, incansável nos projetos que conduzimos juntos.

Às instituições e pessoas que participaram desta pesquisa como sujeitos, meus sinceros agradecimentos, esta pesquisa foi feita por e para vocês.

Aos professores e funcionários da EEFE USP sempre prestativos e atenciosos.

Aos queridos amigos do meu coração, que participaram e me encorajaram desde a minha entrada na pós-graduação até a impressão deste trabalho: Paula, César e Ricardo.

Aos amigos queridos do clube de leitura de Jundiaí, que me proporcionaram momentos importantes de descontração e evolução como ser humano.

Às minhas amigas feministas, companheiras e que constroem comigo.

E à minha família mais próxima, aqueles que sempre acreditam em mim, me encorajam, levantam meu ânimo quando preciso, do qual sinto o amor imamar: Inês, Taine, Rodrigo, Cristina e Neusimar.

RESUMO

AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos. **Instalações Esportivas voltadas ao Esporte de Participação: Proposta de Modelo de Processos de Gestão para a Realidade Brasileira.** 2019. 286 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2019.

As instalações esportivas são apontadas como um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento do esporte nos países, e está relacionada com o envolvimento da população geral em atividades físicas/esportivas. A gestão de instalações esportivas possui definição ampla, podendo referir-se à gestão dos processos de construção de uma nova instalação (desde seu planejamento e concepção até a obra), como também todos os processos que envolvem seu funcionamento/operação. Apesar da importância que todos os processos de gestão possuem no funcionamento de uma instalação esportiva, há poucos estudos no Brasil que analisem e discutam o planejamento e a gestão de instalações esportivas, assim como normas nacionais e diretrizes para a gestão. Tendo em vista o crescimento da área de gestão do esporte no Brasil e a preocupação que se instalou no país acerca dos locais voltados a prática esportiva, é relevante a reflexão a respeito da gestão adotada nas instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no país e a construção de conhecimento sobre o tema. A partir do conhecimento, análise e discussão dos processos de gestão de instalações esportivas brasileiras, esta pesquisa teve como objetivo final elaborar um modelo que contemple os processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil. Para tanto, conduziu-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa utilizando-se o método Grounded Theory. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 18 sujeitos envolvidos com a gestão de instalações esportivas de 3 diferentes entidades, de diferentes níveis e cargos, seguindo o processo iterativo de coleta. As entrevistas foram analisadas pelo método de comparação constante utilizando-se a técnica de codificação aberta, axial e seletiva para categorização do conteúdo. Um pesquisador independente suportou a criação das categorias. O processo de análise resultou em 905 unidades de análise (trechos categorizados), 68 categorias e 40 subcategorias que emergiram dos dados, divididos em 10 dimensões ou áreas: Construção de Instalações Esportivas; Gestão Econômico-Administrativa; Gestão de Pessoas; Gestão de Atividades/Programas Esportivos; Exploração da Instalação Esportiva; Marketing; Comunicação; Infraestrutura e Manutenção; Segurança e Gestão de Risco; e Serviços de Suporte. A partir dos resultados obtidos em campo e da comparação e discussão deste com a literatura, foi possível apresentar como resultado final desta Tese uma proposta de modelo que apresenta 115 processos de gestão detalhados associados à gestão de instalações esportivas voltadas prioritariamente à prática do esporte de participação.

Palavras-chave: Gestão do Esporte; Processos de Gestão; Instalação Esportiva; Esporte de Participação.

ABSTRACT

AMARAL, Cacilda Mendes dos Santos Amaral. **Sport facilities for Sport Participation: Proposal of a Management Processes Model for Brazilian Reality**. 2019. 286 f. Thesis (Doctorate in Science) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2019.

Sports facilities are considered as one of the fundamental factors for the sport development in the countries, and it is related to the involvement of the general population in physical / sports activities. The sports facilities management has a broad definition, and can refer to the management of the construction processes of a new facility (from its planning and design to the construction), as well as all the processes that involve its operation. Despite the importance of all the management processes in the sport facility operation, there are few studies in Brazil that analyze and discuss the planning and sports facilities management as well as national norms and guidelines for management. Considering the growth of the area of sport management in Brazil and the concern that has been established in the country about the places focused on sports practice, it is relevant to reflect on the management adopted in sports facilities focused on the sport participation in the country and construction of knowledge on the subject. Based on the knowledge, analysis and discussion of the management processes of Brazilian sports facilities, this research aimed elaborate a model that contemplates the management processes of sports facilities focused on the sport of participation in Brazil. For that, an exploratory qualitative approach was conducted using the Grounded Theory method. Semi-structured interviews were conducted with 18 subjects involved in the sports facilities management of 3 different entities, at different levels and positions, following the iterative process. The interviews were analyzed by the constant comparison method using the open, axial and selective coding technique for content categorization. An independent researcher supported the categories creation. The analysis process resulted in 905 analysis units, 68 categories and 40 subcategories that emerge from data, divided into 10 dimensions or areas: Construction of Sports Facilities; Economic-Administrative Management; Human Resources Management; Management of Activities / Sports Programs; Sport Facility Exploration; Marketing; Communication; Infrastructure and Maintenance; Security and Risk Management; and Support Services. From the results obtained in the field and the comparison and discussion of this with the literature, it was possible to present as a final result of this thesis a proposal model that presents 115 detailed management processes associated with the sports facilities management focused primarily on the practice of sports participation.

Keywords: Sport Management; Management Process; Sport Facility; Sport Participation.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	10
LISTA DE FIGURAS	11
LISTA DE SIGLAS	12
1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVOS	17
3. REVISÃO DE LITERATURA	17
3.1 Conceito e Tipologia das Instalações Esportivas	17
3.2 A Pesquisa sobre Instalações Esportivas	21
3.2.1 Distribuição das Instalações Esportivas	22
3.2.2 Caracterização das Instalações Esportivas	32
3.2.3 Qualidade e Instalações Esportivas	36
3.2.4 Sustentabilidade Ambiental e Instalações Esportivas	44
3.2.5 Impacto das Instalações Esportivas nos Territórios	51
3.2.6 Gestão Financeira de Instalações Esportivas	56
3.2.7 Outras linhas de Pesquisa em Instalações Esportivas	58
3.3 Gestão de Instalações Esportivas	68
3.3.1 Gestão do Planejamento, Concepção e Construção de Instalações Esportivas	71
3.3.2 Gestão da Operação/Funcionamento da Instalação Esportiva	80
3.3.3 O Gestor de Instalações Esportivas	86
4. MÉTODO	92
4.1 O método <i>Grounded Theory</i>	92
4.2 Instrumento de Coleta de Dados	96
4.3 Amostra e Procedimento de Coleta de Dados	96
4.4 Análise dos Dados	100
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	106
5.1 Construção de Instalações Esportivas	109
5.2 Gestão Econômico-Administrativa	124
5.3 Gestão de Pessoas	140
5.4 Gestão de Atividades/Programas Esportivos	150
5.5 Exploração da Instalação Esportiva	157
5.6 Marketing	163
5.7 Comunicação	170

5.8 Infraestrutura e Manutenção-----	174
5.9 Segurança e Gestão de Risco-----	194
5.10 Serviços de Suporte -----	200
6. PROPOSTA DE MODELO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS VOLTADAS AO ESPORTE DE PARTICIPAÇÃO -----	203
7. CONCLUSÕES-----	223
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS-----	228
APÊNDICES -----	257
ANEXOS -----	282

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Caracterização de instalações esportivas em Portugal-----	19
Quadro 2 -Atributos do instrumento CERM CSQ-----	39
Quadro 3 - Tendências em sustentabilidade ambiental para instalações esportivas para até 2015-----	47
Quadro 4 - Categorias de benefícios e desafios percebidos para implementar iniciativas sustentáveis -----	48
Quadro 5 - Fases da gestão de instalações esportivas e tarefas relacionadas -----	69
Quadro 6 - Processo de Construção e Funcionamento de uma Instalação Esportiva -----	70
Quadro 7 - Áreas relacionadas à gestão de instalações esportivas -----	81
Quadro 8 - Áreas do Funcionamento/Operação de uma instalação esportiva e suas tarefas---	82
Quadro 9 - Áreas da gestão de instalações esportivas e seus respectivos processos -----	85
Quadro 10 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa -----	99
Quadro 11 - Blocos de coleta e análise dos dados -----	100
Quadro 12 - Exemplo de memorando produzido na análise-----	103
Quadro 13 - Família de categorias, categorias e quantidade de códigos associados-----	108
Quadro 14 - Área Construção de Instalações Esportivas, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados-----	111
Quadro 15 - Área Gestão Econômico-Administrativa, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados-----	126
Quadro 16 - Área Gestão de Pessoas, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados-----	141
Quadro 17 - Área Gestão de Atividades/Programas Esportivos, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados-----	151
Quadro 18 - Área Exploração da Instalação Esportiva, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados-----	158
Quadro 19 - Área Marketing, categorias e quantidade de códigos associados -----	164
Quadro 20 - Área Comunicação, categorias e quantidade de códigos associados -----	171
Quadro 21 - Área Infraestrutura e Manutenção, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados -----	176
Quadro 22 - Área Segurança e Gestão de Risco, categorias e quantidade de códigos associados-----	195
Quadro 23 - Área Serviços de Suporte, categorias e quantidade de códigos associados-----	200

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de gestão de manutenção de instalações esportivas-----	66
Figura 2 - Localização da instalação esportiva em função de seu caráter público ou privado	78
Figura 3 - O processo do método <i>Grounded Theory</i> -----	94
Figura 4 - Processo Iterativo na <i>Grounded Theory</i> -----	100
Figura 5 - Diagrama das áreas da gestão de instalações esportivas e número de processos associados-----	107
Figura 6 - Diagrama da área Construção de Instalações Esportivas-----	110
Figura 7 - Diagrama da área Gestão Econômico-Administrativa-----	125
Figura 8 - Diagrama da área Gestão de Pessoas-----	140
Figura 9 - Diagrama da área Gestão de Atividades/Programas Esportivos-----	151
Figura 10 – Diagrama da área Exploração da Instalação Esportiva -----	158
Figura 11 – Diagrama da área Marketing -----	164
Figura 12 – Diagrama da área Comunicação -----	171
Figura 13 – Diagrama da área Infraestrutura e Manutenção -----	175
Figura 14 – Diagrama da área Segurança e Gestão de Risco-----	195
Figura 15 – Diagrama da área Serviços de Suporte-----	200
Figura 16 - Diagrama do modelo dos processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil -----	204

LISTA DE SIGLAS

ABM	<i>Agent-based Model</i>
ASSIM	<i>Activating Service-Sharing at Inter-municipal Scale</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CERM CSQ	<i>Centre for Environmental and Recreation Management - Customer Satisfaction Quality</i>
CNID	<i>Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España</i>
COI	Comitê Olímpico Internacional
CSD	<i>Consejo Superior de Deportes</i>
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
LEED	<i>Leadership in Energy and Environmental Design</i>
MLB	<i>Major League Baseball</i>
MLS	<i>Major League Soccer</i>
NBA	<i>National Basketball Association</i>
NCAA	<i>National Collegiate Athletic Association</i>
NFL	<i>National Football League</i>
NIDE	<i>Normativa de Instalaciones Deportivas y para El Esparcimiento</i>
NHL	<i>National Hockey League</i>
NPG	<i>New Public Governance</i>
NPM	<i>New Public Management</i>
NWS	<i>Neo-Weberian State</i>
PIB	Produto Interno Bruto
SEME	Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação
UEFA	<i>Union of European Football Associations</i>
USGBC	<i>US Green Building Council</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
TCU	Tribunal de Contas da União
NASSM	North American Society for Sport Management
NASPE	National Association for Sport and Physical Education
ONG's	Organizações Não-Governamentais

1. INTRODUÇÃO

A definição acadêmica para instalação esportiva a conceitua como um ambiente físico com limite espacial fixo instalado onde se pratica a atividade esportiva de forma efetiva, confortável e segura (FRIED, 2005; OH et al., 2016). O universo das instalações esportivas está representado nas diferentes esferas do esporte e exige do gestor responsável pelo espaço, entre outros aspectos, conhecimentos e formação específica, desenvolvida de maneira sistematizada em diferentes contextos (FRIED, 2005; GÓMEZ TAFALLA; GÓMEZ; MORENO, 2004; PORTUGAL, 1999).

Países como Portugal e Espanha já possuem alguma visão teórica e legal e ações relativas ao gerenciamento e planejamento para as instalações esportivas (DE BOSSCHER; BINGHAM; SHIBLI; VAN BOTTENBURG; DE KNOP, 2008; FERREIRA, 2007). Segundo Peiró, Ramos e González (1993), na Espanha a área, há mais de 20 anos, vem se solidificando como um campo de estudo. Os autores também apontam que naquela época, países da Europa e Canadá já ofereciam cursos de especialização na área, apontando que a gestão de instalações esportivas nestes países é um campo de estudo e de atividade diferenciado e reconhecido (PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993).

No Brasil, apesar da temática já ter sido tema de alguns estudos e publicações, notadamente o “Diagnóstico de Educação Física/Desportos no Brasil”, de autoria de Lamartine Pereira da Costa (DACOSTA, 1971), o “Atlas do Esporte no Brasil” (RIBEIRO, 2006), “Pesquisa e Esporte 2003” (BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006a) e “Pesquisa de Informações Básicas Municipais: Perfil dos Municípios Brasileiros” (BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006b), apenas os levantamentos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apresentam caracterizações das instalações esportivas. Entretanto, estes estudos e levantamentos apresentam lacunas importantes, uma delas é fato de não contemplarem grande parte das instalações esportivas do País, pois não incluíram nas estatísticas as instalações federais (no âmbito público) e as demais instalações privadas.

Outra lacuna é a falta de uma nomenclatura e padronização nos levantamentos, que torna impossível a reprodutibilidade dos estudos e levantamentos além da comparação com outras realidades que não a brasileira (AMARAL, 2015a). Além disso, no Brasil não há informações atuais e fidedignas sobre o tema (censos e levantamentos atualizados). Por este motivo encontramos algumas dificuldades no que concerne especificamente a temática da gestão das instalações esportivas (AMARAL, 2014).

Segundo estudos de diferentes autores e instituições mais recentes, entre eles os de Green e Oakley (2001), do UKSports (2007), De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg, Shibli e Bingham (2009) e o de Smith e Smolianov (2016), as instalações esportivas são apontadas como um dos fatores fundamentais para o desenvolvimento do esporte nos países.

No Brasil, o desenvolvimento do esporte, segundo a Política Nacional do Esporte, se dá fundamentalmente em função da realização de programas de atividades para o esporte de alto rendimento, o educacional ou o de participação, e para que este desenvolvimento ocorra é imprescindível uma estrutura adequada (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005). Esse entendimento tem sido corroborado em diferentes partes do mundo através de diversos estudos que têm relacionado o envolvimento da população geral em atividades físicas/esportivas com a proximidade e disponibilidade de instalações esportivas (CHEN, HUI, LANG; TAO, 2016; HALLMANN; WICKER; BREUER; SCHÖNHERR, 2012; KIRBY; LEVIN; INCHLEY, 2013; MORAN; VAN CAUWENBERG; HERCKY-LINNEWIEL; CERIN; DEFORCHE; PLAUT, 2014; REIMERS; WAGNER; ALVANIDES; STEINMAYR; REINER; SCHMIDT; WOLL, 2014; VAN LENTHE; BRUG; MACKENBACH, 2005; WICKER; BREUER; PAWLOWSKI, 2009; WICKER; HALLMANN; BREUER, 2013) e sendo as instalações um dos fatores que influenciam as pessoas a praticarem atividade física (KIRBY; LEVIN; INCHLEY, 2013).

O acesso da população geral em atividades físicas/esportivas foi analisado no Diagnóstico Nacional do Esporte, pesquisa realizada recentemente pelo Ministério do Esporte acerca do esporte nacional. Os dados apontam que 61,6% dos praticantes entrevistados indicam que utilizam instalações esportivas para a prática esportiva e 21,5% indicam utilizarem espaços abertos com instalações para a realização de prática de atividade física (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2015), evidenciando a utilização destes espaços pela população praticante de atividade física ou esportiva brasileira. Neste sentido, a Política Nacional de Esporte (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2005) já sugeria como uma das ações prioritárias a necessidade de ampliação e modernização da infraestrutura esportiva, contemplando a diversidade das práticas, colocando em evidência a importância que as instalações esportivas possuem como elemento essencial a efetivação da prática física e esportiva.

Essa necessidade foi reafirmada no Relatório de Auditoria Operacional do Tribunal de Contas da União (TCU) para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento, educacional e de participação em 2011, que concluiu não haver nenhum controle sobre a construção ou gestão destes espaços pelo Ministério do Esporte. Nos programas federais analisados foram

encontradas dificuldades na identificação dos centros de treinamento existentes no Brasil e de suas condições operacionais, faltava informação a respeito das necessidades de cada modalidade. Também não haviam registros e monitoramento sobre a relação de municípios atendidos pelos programas voltados ao esporte educacional e de participação, não foram encontrados dados de participantes dos programas e abrangência dos mesmos, evidenciando a falta de controle do Estado para com os locais de prática esportiva (BRASIL - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, 2011), o que também nos leva a questionar a gestão destes espaços.

A gestão de instalações esportivas possui definição ampla, podendo referir-se à gestão dos processos de construção de uma nova instalação, como também todos os processos que envolvem o funcionamento da mesma (SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010). Englobando a concepção, o planejamento e a construção de novas instalações esportivas, ou mesmo a remodelação/reforma/gestão de espaços já existentes, esta gestão é trabalho para uma equipe multidisciplinar, que irá aplicar seus conhecimentos específicos com engenharia, finanças, gestão, educação física e esporte, marketing, dentre outros (MULATINHO, 2011; RIBEIRO, 2006; SARMENTO; CARVALHO, 2014).

Os objetivos que a instalação possuirá quando em funcionamento, bem como as atividades que serão desenvolvidas e os serviços que serão oferecidos devem ser definidos ainda no planejamento da instalação, visto que estes elementos darão parâmetros para a construção da instalação. O modelo de gestão (aquele relacionado ao regime jurídico e de gestão da instalação esportiva) e o projeto de gestão devem ser definidos *a priori*, sendo assim todos os processos de gestão facilitados (LÓPEZ, 2003; MULATINHO, 2011; SARMENTO; CARVALHO, 2014). A gestão deve atuar na detecção das necessidades e avaliação das possibilidades, no planejamento para a construção/reforma da instalação e posterior acompanhamento da obra (GALLARDO; JIMÉNEZ, 2004). Após construída, a gestão deve garantir o funcionamento da instalação, bem como o melhor aproveitamento daquele espaço (CUNHA, 2007), envolvendo os processos de tomada de decisão do gestor e da coordenação das mais diversas áreas envolvidas na gestão da instalação a fim de prover os recursos necessários para manutenção de seu funcionamento de forma economicamente viável.

Em outros países têm se verificado a tendência de órgãos nacionais responsáveis pelo desenvolvimento do esporte de construir e disponibilizar para as entidades, manuais e guias com diretrizes para nortear e auxiliar a gestão das instalações esportivas. Na Inglaterra, o Departamento para Comunidade e Governo Local elaborou um guia que fornece informações sobre o planejamento de instalações esportivas e de recreação, o “*Planning Policy Guidance*

17: Planning for open space, sport and recreation” (DEPARTAMENT FOR COMMUNITIES AND LOCAL GOVERNMENT, 2006). Já na Espanha, o Conselho Superior de Esporte tem publicado manuais com indicações sobre práticas de boa gestão de instalações esportivas, já tendo abordado questões relativas à legislação, segurança, sustentabilidade, planejamento de instalações esportivas, dentre outros (CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES, 2010).

No Brasil, não há esse tipo de material coordenado ou tratado como modelo nacional, contendo diretrizes e orientações formais para a gestão (manuais, contendo entre outros o próprio regramento) para que os responsáveis e gestores de instalações esportivas possam balizar seu trabalho.

Apesar da importância que todos os processos de gestão possuem no funcionamento de uma instalação esportiva, especialmente para mantê-la sustentável economicamente, segundo Mulatinho (2011), há poucos estudos no Brasil que analisem e discutem o planejamento e a gestão de instalações esportivas. Na literatura nacional, alguns processos de gestão são estudados isoladamente, mas é escassa a abordagem da temática considerando as áreas que compõem a gestão de instalações esportivas e os processos de gestão relacionados à estas áreas, não havendo um modelo de processos de gestão de instalações esportivas disponível na literatura nacional.

Tendo em vista o crescimento da área de gestão do esporte no Brasil (BASTOS, 2016; ROCHA; BASTOS, 2011) e a preocupação que se instalou no país acerca dos locais voltados a prática esportiva, e considerando-se que o desenvolvimento esportivo de um país se dá pelas condições para a prática esportiva, da iniciação ao alto rendimento, mas também do esporte de participação que engloba todas as faixas etárias e práticas esportivas, acreditamos que seja relevante a reflexão a respeito da gestão adotada nas instalações esportivas voltadas ao esporte de participação.

Partindo-se do pressuposto de que não há diretrizes e conseqüentemente não há um mapeamento dos processos de gestão de instalações esportivas no país, entende-se que a partir do conhecimento e análise das dimensões que representam a gestão adotada em instalações esportivas brasileiras que possuem estruturadas a sua forma de gerir o espaço, é possível aprofundar e elevar o nível de discussão acerca da gestão de instalações esportivas realizada no Brasil, das melhores práticas de gestão e a indicação dos processos de gestão a serem considerados na gestão de instalações esportivas brasileiras voltadas ao esporte de participação.

2. OBJETIVOS

Esta pesquisa teve como objetivo final elaborar um modelo que contemple os processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil.

Para que fosse atingido o objetivo final, foram estabelecidos os seguintes objetivos intermediários:

- Identificação de um conjunto de dimensões/categorias que possam representar a gestão adotada em instalações esportivas que abrigam a prática do esporte de participação através do levantamento e identificação de aspectos relativos às características gerenciais adotadas por diferentes organizações;

- Sob a ótica do método *Grounded Theory*, comparar as dimensões encontradas na pesquisa de campo com a literatura especializada no assunto a fim de atingir o objetivo final.

3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura a seguir tem por objetivo apresentar a tipologia das instalações esportivas, ou seja, como elas são diferenciadas academicamente, o que se tem estudado nos últimos anos a respeito do tema instalações esportivas, tanto em âmbito nacional como internacional, localizando assim o objeto de estudo desta tese no campo de pesquisa. Também será tratado o tema gestão de instalações esportivas contemplando os conceitos presentes na literatura, desde seu planejamento até a operação, o caráter multidisciplinar desta gestão (com o envolvimento de diversas áreas) e o perfil e as competências do gestor de instalações esportivas.

3.1 Conceito e Tipologia das Instalações Esportivas

Para a discussão do tema gestão de instalações esportivas, é importante que se apresentem os conceitos, terminologias e caracterizações em relação a esses espaços. A definição acadêmica para instalação esportiva a descreve como um ambiente físico com limite espacial fixo instalado onde se pratica a atividade esportiva de forma efetiva, confortável e segura (FRIED, 2005; OH et al., 2016). Em Portugal o Decreto/Lei nº141/09 define instalação esportiva como:

“[...] o espaço edificado ou conjunto de espaços resultantes de construção fixa e permanente, organizados para a prática de atividades desportivas, que incluem áreas de prática e as áreas anexas para os serviços de apoio e instalações complementares.” (PORTUGAL, 2009).

Já no Brasil, a definição ou terminologia mais clara que encontramos e que se relaciona com mais exatidão com as definições apresentadas pela literatura internacional e proposta por outros países é o conceito apresentado pelo IBGE (AMARAL, 2015a) em duas publicações do instituto, ambos publicados em 2006. O “Suplemento de Esporte 2003”, parte integrante da “Pesquisa de Informações Básicas Municipais: Perfil dos Municípios Brasileiros”, que é um levantamento que aborda instalações esportivas públicas municipais (BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006b) e o documento “Pesquisa de Esporte 2003”, levantamento realizado em parceria com o então Ministério do Esporte das instalações esportivas estaduais.

Amaral (2015a) indica que esta definição do IBGE é aquela que nacionalmente podemos tomar como base para estudos, diagnósticos e levantamentos e que descreve uma instalação esportiva como:

“Unidade esportiva fundamental onde propriamente se realiza a atividade esportiva (quadra, campo de futebol, piscinas, etc.). A instalação pode aparecer isoladamente ou como uma fração de espaço maior, o equipamento esportivo, que inclusive pode ser composto por um conjunto de instalações esportivas.” (BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2006a, 2006b).

Além da conceituação das instalações esportivas, estas publicações do IBGE também trazem a definição de recintos esportivos específicos, como ginásio, quadra, estádio de futebol, piscina olímpica, pista de atletismo, complexo esportivo, entre outros (AMARAL, 2015a). A categorização ou descrição de cada tipologia de recinto esportivo apresentadas nas publicações do IBGE se assemelham com os conceitos propostos pelo Ministério do Esporte francês no *Atlas des Équipements Sportifs Français par Grandes Catégories* (MINISTÈRE DES SPORTS, 2011) e também no Atlas Desportivo Nacional de Portugal que apresenta o registro de dados e de indicadores de diversos fatores de desenvolvimento do esporte nacional, inclusive as instalações esportivas (PORTUGAL, 1988). Para se ter uma dimensão

da complexidade de se conceituar a tipologia de instalações esportivas, o *Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España* (CNID) contempla 163 diferentes tipologias de espaços esportivos (GALLARDO, 2007).

Também se faz importante a descrição ou definição destes espaços sob a ótica da finalidade de seu uso, ou seja, para que propósito a instalação esportiva é utilizada. Para isso retomamos o exemplo de Portugal, que apresenta no mesmo Decreto/Lei nº141/09 a caracterização das instalações esportivas divididas nos seguintes tipos: a) instalações esportivas de base; b) instalações esportivas especializadas; c) instalações esportivas para o espetáculo; d) espaços naturais de recreação e esporte. O detalhamento desta caracterização pode ser visualizado no Quadro 1.

Quadro 1 - Caracterização de instalações esportivas em Portugal

Instalação	Subdivisões	Características	Tipologia
De base	a) Recreativas	Destinadas a atividades esportivas informais	Pátios, minicampos, salas, recintos cobertos, piscinas cobertas ou ao ar livre, etc.
	b) Formativas	Destinadas para a educação esportiva de base, para aperfeiçoamento e treino esportivo	Grades campos, pistas de atletismo, ginásios esportivos, campos de tênis, piscinas, etc.
Especializadas	-	Destinadas permanentemente a modalidades específicas	Piscinas olímpicas, piscinas para saltos, ginásios de modalidade específica, pistas de ciclismo, instalações de tiro, raias para remo e canoagem, etc.
Especiais para o espetáculo esportivo	-	Destinadas permanentemente à realização de competições esportivas	Estádios, ginásios multiusos, arenas, hipódromos, velódromos, autódromos, etc.
Espaços naturais de recreação e desporto	-	Diversas e de características distintas, têm em comum o fato de utilizarem a natureza como base para a prática esportiva	Lagos, rios, corredeiras, parques, montanhas, gramados, etc.

Adaptado de: Decreto/Lei nº 141/2009 (PORTUGAL, 2009).

No Brasil não há definição ou caracterização das instalações esportivas por meio de decretos ou mesmo nas leis que regulamentam o esporte no país, tampouco existem órgãos que definam estes termos a fim de serem amplamente utilizados na designação e descrição correta das instalações esportivas no Brasil (AMARAL, 2015a). Oliveira (2009) indica que esta falta de definições conceituais e da tipologia das instalações esportivas dificulta a

produção de conhecimento na área, uma vez que fragmenta e distorce os dados quando quantificamos e classificamos estas instalações esportivas nos estudos, impossibilitando também uma análise comparativa com outros contextos.

Mulatinho (2011) aponta que por ser tema pouco explorado no Brasil, é necessário que se busque conceitos e referências europeias sobre a tipologia de equipamentos esportivos. Entretanto, Da Costa (1971) em seu “Diagnóstico da Educação Física e do Desporto no Brasil” apresenta alguns conceitos no que concerne à caracterização das instalações esportivas quanto à sua finalidade, classificando-as da seguinte forma:

- a) Equipamentos primários: instalações esportivas voltadas às atividades físicas de crianças da rede pré-escolar;
- b) Equipamentos básicos: espaços livres e instalações que visam a Educação Física, Esportiva e Recreativa para adultos e adolescentes;
- c) Equipamentos pesados: instalações concebidas para o alto rendimento (competição). (DACOSTA, 1971).

Apesar de possuir uma restrição no atendimento a uma parcela da população que não é citada nesta classificação, como idosos ou mesmo crianças que estão em idade escolar e praticam atividade física na escola em níveis diferentes do pré-escolar, a classificação de DaCosta (1971) guarda semelhanças com as manifestações do desporto indicadas na Lei nº 9.615 de 1998 que institui as normas sobre o desporto no Brasil (BRASIL, 1998), a conhecida Lei Pelé.

Na versão atualizada da Lei em 2015, são indicadas quatro manifestações esportivas, a saber:

I - desporto educacional, praticado nos sistemas de ensino e em formas assistemáticas de educação, evitando-se a seletividade, a hipercompetitividade de seus praticantes, com a finalidade de alcançar o desenvolvimento integral do indivíduo e a sua formação para o exercício da cidadania e a prática do lazer;

II - desporto de participação, de modo voluntário, compreendendo as modalidades desportivas praticadas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação e na preservação do meio ambiente;

III - desporto de rendimento, praticado segundo normas gerais desta Lei e

regras de prática desportiva, nacionais e internacionais, com a finalidade de obter resultados e integrar pessoas e comunidades do País e estas com as de outras nações.

IV - desporto de formação, caracterizado pelo fomento e aquisição inicial dos conhecimentos desportivos que garantam competência técnica na intervenção desportiva, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento qualitativo e quantitativo da prática desportiva em termos recreativos, competitivos ou de alta competição. (Incluído pela Lei nº 13.155, de 2015) (BRASIL, 1998).

Apesar de não constituir uma classificação das instalações esportivas, as manifestações esportivas descritas na lei auxiliam na compreensão do tipo de atividade esportiva que podem ser desenvolvidas nestes espaços. Apesar de abordar a gestão das mais diversas tipologias de instalações esportivas na Revisão de Literatura, esta tese e seus resultados tem como foco as instalações esportivas voltadas prioritariamente à prática do que por lei é definido como desporto de participação, ou seja, locais que abriguem atividades físicas e esportivas com a finalidade de contribuir para a integração dos praticantes na plenitude da vida social, na promoção da saúde e educação, promovendo a atividade física e esportiva nas mais diversas faixas etárias. No Diagnóstico Nacional do Esporte – Caderno 2 há a indicação de que a prática esportiva no país é predominantemente ligada à vertente participação, sendo que 61,6% dos pesquisados no diagnóstico informaram utilizar instalações esportivas para desenvolver sua prática (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2016). Entende-se, portanto, que as instalações esportivas voltadas ao esporte de participação são os locais em que um maior número de pessoas praticam atividade física e esportiva no Brasil, e por este motivo tornou-se foco deste estudo.

3.2 A Pesquisa sobre Instalações Esportivas

Quando analisada a literatura em gestão do esporte, é possível perceber que a linha de pesquisa relacionada às instalações esportivas não possui destaque perante outras linhas com maior número de publicações (LARA, 2014; PITTS; DANYLCHUCK; QUARTERMAN, 2014; PITTS; PEDERSEN, 2005). Mesmo quando analisado um segmento específico, a temática apresenta poucos estudos (GARCÍA-FERNÁNDEZ; BERNAL-GARCÍA, 2014). Entretanto, quando nos debruçamos sobre a literatura produzida sobre o tema instalações

esportivas podemos verificar as mais diversas abordagens, apresentadas a seguir.

3.2.1 Distribuição das Instalações Esportivas

A distribuição das instalações esportivas nos territórios é um assunto abordado tanto na literatura internacional como em pesquisas realizadas sobre a realidade brasileira. A existência de um censo com todos os dados das instalações esportivas públicas e privadas da Espanha (GALLARDO, 2007) auxiliou pesquisadores do país na realização de pesquisas com intuito de compreender a distribuição das mesmas em território espanhol.

Baseando-se no CNDI, os autores Romo, Muñoz e Ayllón (2008) realizaram pesquisa com objetivo de analisar os níveis de oferta e distribuição de instalações esportivas na comunidade de Madri. Os autores puderam verificar um incremento no número total de instalações esportivas na região, apesar de detectarem uma tendência decrescente no ritmo de construções, além da constatação de que municípios maiores em termos de população possuem níveis de oferta de instalações mais baixos (ROMO; MUÑOZ; AYLLÓN, 2008).

Com objetivo semelhante, mas com foco nas diferentes regiões da Espanha e a distribuição das instalações esportivas entre elas, Gallardo, Burrilo, García-Tascon e Salinero (2009a) verificaram uma grande disparidade entre as regiões. Segundo os autores, isso ocorre devido a uma variação de investimento e gestão em infraestrutura esportiva entre as regiões, e que estudos dessa natureza podem auxiliar no redirecionamento das políticas de planejamento e gestão do esporte (GALLARDO et al., 2009a). Outro estudo também foi conduzido com todas as regiões da Espanha, confirmando a existência de desigualdades de distribuição de instalações esportivas entre os territórios (BURILLO; RODRÍGUEZ-ROMO; SALINERO; GALLARDO; GARCÍA-TASCÓN, 2010).

Combinando os dados do CNDI, dados dos municípios e a Pesquisa de Infraestrutura e Equipamentos Locais da província de Jaén, na Espanha, o autor Munoz Endrino (2010) analisou as instalações esportivas disponíveis nos municípios com menos de 20.000 habitantes. O autor verificou que alguns municípios possuem média de instalações esportivas por habitante abaixo da média geral da província, demonstrando a distribuição desigual entre os municípios, mesmo quando comparadas as superfícies construídas (m²) de instalações esportivas por habitante (MOÑOZ ENDRINO, 2010).

Ainda baseado nas regiões espanholas, Burrilo, Barajasb, Gallardo e García-Tascón (2011) realizaram uma pesquisa para analisar a distribuição das instalações nos territórios e verificar se o desenvolvimento econômico destas regiões afeta de alguma forma a

infraestrutura esportiva que as mesmas possuem. Os autores concluíram que há uma significativa relação entre o grau de desenvolvimento econômico das regiões da Espanha e o nível de instalações esportivas, além de uma maior porcentagem de pessoas praticantes de atividade física nas regiões que apresentavam maiores níveis de instalações esportivas (BURILLO; BARAJAS; GALLARDO; GARCÍA-TASCÓN, 2011).

O CNDI é um banco de dados importante para que pesquisadores possam relacionar diversas variáveis com a distribuição das diversas instalações esportivas na Espanha, e como destacado por Gallardo (2007), além de ser uma ferramenta primordial para a concepção e desenvolvimento de políticas públicas e construção de novas instalações esportivas. A construção e manutenção de instalações esportivas consome a maior parte do financiamento público para o esporte, e diante da austeridade econômica que vem passando boa parte dos países, com cortes de investimentos na área do esporte, há uma necessidade crescente de informações e indicadores para se verificar a adequação de tais instalações (HOEKMAN; BREEDVELD; KRAAYKAMP, 2015).

A exemplo da Espanha, a França também se destaca por possuir não só suas instalações devidamente mapeadas e classificadas no “*Atlas des Équipements Sportifs Français par Grandes Catégories*” de 2011 (MINISTÈRE DES SPORTS, 2011), como também por desenvolver um trabalho através da “*Association pour l’Information et la Recherche sur les Équipements Sportifs et de Loisirs*” na adaptação das instalações esportivas para outros tipos de aplicação/uso, na discussão dos requisitos para as instalações públicas, da opinião pública a respeito das instalações francesas e do papel das instalações esportivas no ordenamento de território (AIRES, 2010).

Utilizando dos dados do Atlas Francês, Billaudeau, Oppert, Simon, Charreire, Casey, Salze, Badariotti, Banos, Weber e Chaix (2011) analisaram a distribuição das instalações esportivas na região de Paris e concluíram que há uma menor disponibilidade de instalações esportivas e menor qualidade dessas instalações em comunidades mais carentes, indicando uma forte dependência entre o nível do bairro e a disponibilidade e tipo de instalação disponível neste bairro.

Um dos poucos estudos que levam em consideração todo o território do país sobre a disponibilidade de instalações esportivas indoor e dados socioeconômicos foi realizada por Hillsdon, Panter, Foster e Jones (2007) na Inglaterra. Os autores verificaram que no país há uma relação negativa estatisticamente significativa entre áreas pobres e densidade de instalações esportivas, mesmo quando instalações públicas e privadas foram analisadas separadamente, indicando que as áreas que mais precisam de instalações disponíveis à

população para que ela se mantenha fisicamente ativa são aquelas que possuem menos recursos (HILLSDON et al., 2007).

Através do *Sport Facility Monitor*, a Holanda também mantém uma base de dados nacional com informações geográficas da maior parte das instalações esportivas do país (HOEKMAN; BREEDVELD; KRAAYKAMP, 2015). Utilizando-se destes dados, Hoekman, Breedveld e Kraaykamp (2015) examinaram a presença, variedade e proximidade das instalações esportivas na Holanda, verificando que apesar de encontrarem desigualdades nas variáveis estudadas, o país oferece uma infraestrutura esportiva bastante densa, não apresentando diferenças entre bairros pobres e mais abastados, contrastando com os resultados encontrados na França e Inglaterra (BILLAUDEAU et al., 2011; HILLSDON et al., 2007), e que uma configuração básica de instalações esportivas está presente na maioria dos locais, independente do tamanho da população.

Higgs, Langford e Norman (2015) discutem como métodos e técnicas analíticas espaciais, juntamente com informações de um banco de dados nacional de instalações esportivas podem ser usados para monitorar as tendências e necessidades em termos de disponibilidade de instalações esportivas, e que a utilização de técnicas analíticas similares poderia auxiliar os pesquisadores a obterem resultados mais consistentes e passíveis de comparação com outros territórios. Nesta mesma pesquisa os autores apresentam uma ferramenta desenvolvida pelos autores para se investigar as variações de acessibilidade às instalações esportivas em relação ao status socioeconômico de uma área (HIGGS; LANGFORD; NORMAN, 2015). Aplicando o modelo no Reino Unido, os autores puderam verificar que no País de Gales, aqueles que vivem em áreas mais carentes possuem um maior potencial de acesso a instalações esportivas públicas (HIGGS; LANGFORD; NORMAN, 2015).

Estes estudos mostram que o fator socioeconômico afeta de forma significativa o acesso às instalações esportivas. Harrington, Jarvis e Manson (2017) conduziram um estudo com pais que vivem em Ontario, Canadá a respeito das barreiras para se acessar instalações esportivas e de lazer e os resultados mostraram que os pais com menor renda familiar eram mais propensos a relatar as barreiras ao acesso às instalações esportivas. Os autores chamam a atenção para o fato de que a compreensão dessas relações é importante para a pesquisa, a política e o planejamento, pois as barreiras apontadas pelos pais às oportunidades de acesso a instalações esportivas têm implicações para os comportamentos de saúde (HARRINGTON; JARVIS; MANSON, 2017), assunto que discutiremos mais a frente nesta revisão.

Estas barreiras podem se tornar mais evidentes em situações que o acesso às

instalações esportivas se dá mediante pagamento de mensalidades ou taxas. O preço cobrado para se ter acesso a instalações esportivas de ginástica e piscina foram alvo de pesquisa realizada por Higgeson, Halliday, Ortiz-Nunez, Brown e Barr (2018). Os autores concluíram em seu estudo que o acesso gratuito (remoção de cobranças aos usuários) levou a um aumento no atendimento de natação e academia nas instalações estudadas, aumentando o nível de participação esportiva, sendo que esse aumento foi maior no grupo socioeconômico mais desfavorecido (HIGGERSON et al., 2018).

O tema da distribuição das instalações esportivas nos territórios permanece atual na literatura internacional. Segundo Kozma, Pénczes, e Molnár (2016), cada vez mais se tem dedicado ao desenvolvimento espacial da localização de instalações esportivas nos municípios. Em pesquisa realizada na Hungria, os autores analisaram as características espaciais no desenvolvimento de instalações esportivas nos municípios, verificando que na década de 1920, as instalações eram construídas com ênfase na quantidade de instalações, e posteriormente (no período entre 1960 e 1980) a ênfase passou a ser na qualidade, para finalmente hoje se dar ênfase na modernização dessas instalações já existentes (KOZMA; PÉNCZES; MOLNÁR, 2016). Além disso, os autores verificaram que as grandes instalações esportivas, como estádios e grandes complexos, por necessitarem de maior espaço para sua construção, foram construídos principalmente na periferia ou nos subúrbios das cidades, como é verificado no restante da Europa, enquanto que instalações esportivas de menor porte ficam concentradas dentro dos limites da cidade (KOZMA; PÉNCZES; MOLNÁR, 2016). Kozma, Pénczes e Molnár (2016) também destacam os fatores que hoje influenciam a localização espacial das instalações esportivas: a disponibilidade de área para construção, a boa acessibilidade a esta instalação (logística), a proximidade com potenciais usuários e a proximidade com outras instalações esportivas.

Por não possuir uma informação sistematizada e atualizada com todas as instalações esportivas identificadas em Portugal, Ramalhete, Santos, Martins e Madeira (2018) em seu estudo propuseram criar o *Activating Service-Sharing at Inter-municipal Scale* (ASSIM) com objetivo de conhecer e sistematizar a situação existente de instalações esportivas municipais na região de Lisboa e Vale do Tejo. Após levantamento das instalações esportivas existentes os resultados revelaram uma cobertura alargada de instalações esportivas na região, porém desigual. Além disso, o estudo também apresenta a construção de um sistema de informação geográfica que pode ser utilizado pelos municípios em debates de futuras estratégias de ordenamento do território e escolha de locais para a construção de novas instalações esportivas (RAMALHETE et al., 2018).

Já Escobar, Montoya e Galindo (2018) realizaram uma avaliação quanto a acessibilidade de instalações recreativas e culturais da cidade de Pitalito na Colômbia. Os autores concluem que há negligência por parte do governo municipal no que diz respeito às questões de acessibilidade para certos setores da cidade, além de uma rede rodoviária limitada que possibilite o acesso destas regiões às instalações mais próximas (ESCOBAR; MONTOYA; GALINDO, 2018).

Para Eftekhari e Shojaei (2016), a seleção do local ideal a se construir uma instalação esportiva é uma das funções mais importantes dos diretores, executivos e planejadores urbanos, e para tal devem levar em consideração os aspectos de tipologia esportiva, posição da instalação esportiva na cidade, relação com o espaço público, visibilidade, distância e proximidade, acessibilidade, acesso público e flexibilidade. Levando em consideração estes aspectos, os autores avaliaram que não há boa distribuição das instalações esportivas no município de Sari no Irã (EFTEKHARI; SHOJAEI, 2016).

No contexto sul coreano, em estudo que também aborda quais os fatores que afetam a seleção do local de construção de uma instalação, os autores destacam como resultado a análise da necessidade (demanda)/opinião da população, o envolvimento do governo local com a construção deste espaço, a opinião de experts e a relação com o plano diretor do governo local (OH; KIM; KIM; BAIK; HWANG, 2016). Levando em consideração que o plano diretor deve ser um balizador para a construção de instalações esportivas no município, Ezeamaka e Oluwole (2016) analisaram a distribuição das instalações esportivas e recreativas na capital da Nigéria, constatando que além das instalações não estarem sendo construídas em conformidade com o plano diretor, também havia uma carência de locais disponíveis para a prática de atividade física e lazer na cidade.

Já com o objetivo de compreender os erros mais comuns na escolha do local para a construção de instalações esportivas, Heshmat e Janani (2015) verificaram que o foco nos interesses imediatos em detrimento dos futuros, a negligência às estratégias e efeitos a longo prazo da construção da instalação e a excessiva atenção aos custos resulta na escolha de um local mais barato, mas não adequado à instalação e aos interesses para com a mesma (HESHMAT; JANANI, 2015).

Descrever a distribuição espacial das instalações esportivas e identificar disparidades entre regiões/ambientes é um aspecto importante para ações da saúde pública (BILLAUDEAU et al., 2011), uma vez que muitos estudos têm associado a proximidade e disponibilidade de instalações esportivas com o envolvimento da população geral em atividades físicas/esportivas.

A disponibilidade/proximidade de instalações esportivas tem sido positivamente associada ao aumento no nível de atividade física da população (DEELEN; JANSEN; DOGTEROM; KAMPHUIS; ETTEMA, 2017; EIME; HARVEY; CHARITY; CASEY; WESTERBEEK; PAYNE, 2017; ISHKINEEVA; OZEROVA, 2017; VAN LENTHE; BRUG; MACKENBACH, 2005; WICKER; HALLMANN; BREUER, 2013). Quanto maior a disponibilidade de instalações esportivas, maior é o tempo dispensado na prática de atividade física (ERIKSSON; ARVIDSSON; SUNDQUIST, 2012; WICKER; BREUER; PAWLOWSKI, 2009), e quanto mais tempo de deslocamento se exige para chegar a uma instalação esportiva, as pessoas tornam-se menos propensas a praticar atividade física (GUO; DAÍ; XUN; JAMIESON; HE, 2015), indicando que o nível de atividade física da população cai se a disponibilidade é baixa ou se a distância para acessar uma instalação é alta (HALONEN; STENHOLM; KIVIMÄKI; PENTTI; SUBRAMANIAN; KAWACHI; VAHTERA, 2015).

Em um estudo com jovens de Edinburgh na Escócia, Kirby, Levin e Inchley (2013) identificaram que dentre os fatores que influenciam o comportamento físico/esportivo dos sujeitos inclui a proximidade e o acesso a instalações esportivas locais, além da família e amigos e do ambiente esportivo da escola. Os autores chamam a atenção para a importância dada ao custo e valor da atividade física, principalmente entre os alunos que frequentam escolas em áreas de baixo status socioeconômico (KIRBY; LEVIN; INCHLEY, 2013), barreira também discutida em estudos já apresentados anteriormente nesta revisão.

Além de identificar que a quantidade e a variedade de instalações esportivas são limitadas no Distrito de Haizhu na China, Chen et al. (2016) indicam que estes fatores afetam as atividades esportivas/físicas dos residentes. O resultado da pesquisa mostra que o fácil acesso às instalações esportivas está correlacionado com maior frequência de atividades físicas em grupos de baixa e alta renda, com menores taxas de obesidade em gerações jovens e melhor contato social e bem-estar em grupos femininos (CHEN et al., 2016).

Em estudo realizado na Turquia, a falta de instalações esportivas adequadas foi apontado como o fator que mais impede os sujeitos de participarem de atividades esportivas, mesmo quando o grupo é interessado nas modalidades esportivas, aliado ao fato de ter sido detectado que as instituições e organizações públicas carecem de instalações esportiva próprias (ÇELIK; SEZER; KARADAG; SAVUCU; TEL; ÇELIKEL, 2017).

Biswas, Smith e Gignac (2018) verificaram a associação entre o acesso a instalações esportivas no trabalho ou próximas a ele e o tempo dispensado à atividade física de mais de 60 mil trabalhadores canadenses. Os resultados indicaram que as instalações esportivas

aumentam a probabilidade dos trabalhadores em dispender um tempo para a atividade física ou de lazer, ou seja, o acesso a ambientes esportivos no local de trabalho pode ajudar os trabalhadores a serem fisicamente ativos (BISWAS; SMITH; GIGNAC, 2018).

Procurando compreender mais a fundo esta associação, alguns estudos têm verificado quais características individuais (como gênero, idade e nível educacional) e da infraestrutura local (como características socioeconômicas, distribuição e número de instalações esportivas) podem influenciar o uso de instalações e o aumento ou diminuição da prática de atividade física. (REIMERS; WAGNER; ALVANIDES; STEINMAYR; REINER; SCHIMIDT; WOLL, 2014; RIVA; GAUVIN; RICHARD, 2007; WICKER; HALLMANN; BREUER, 2013).

Levando-se em consideração que quando falamos em participação esportiva, as desigualdades de acesso são moldadas por características individuais e ambientais, Blok, Lenthe e Vlas (2018) desenvolveram o modelo *Agent-based Model* (ABM) que explora o impacto dessas características individuais e ambientais na redução das desigualdades na participação esportiva. Os autores indicam em seu estudo exploratório com indivíduos de Eindhoven na Holanda que o oferecimento de educação em saúde, aumentar a disponibilidade de instalações esportivas, baixar o preço de acesso às instalações e melhorar os níveis de segurança pode aumentar a participação esportiva (BLOK; LENTHE; VLAS, 2018).

Na literatura ainda é possível encontrar revisões sistemáticas que abordam de alguma forma a temática da prática de atividades físicas e esportivas e sua relação com às instalações esportivas. Moran, Cauwenberg, Hercky-Linnewiel, Cerin, Deforche e Plaut (2014) realizaram uma revisão sistemática de estudos qualitativos com objetivo de explorar o impacto do ambiente físico sobre o comportamento de idosos em relação a atividade física. Dentre os fatores encontrados pelos autores, o acesso às instalações esportivas mostrou-se especialmente relevante, tendendo a aparecer com mais frequência nos estudos que combinavam entrevistas com métodos qualitativos espaciais (MORAN et al., 2014). A disponibilidade de instalações esportivas também foi aspecto encontrado por Langøien, Terragni, Rugseth, Nicolaou, Holdsworth Stronks, Lien e Roos (2017) em revisão sistemática acerca de estudos que abordam as barreiras de acesso à atividade física em grupos étnicos minoritários na Europa. Além do aspecto do ambiente físico e disponibilidade, o ambiente cultural e social e fatores psicossociais também foram encontrados em boa parte dos estudos (LANGØIEN et al., 2017).

Em revisão sistemática recente, Van Hecke, Ghekiere, Veitch, Van Dyck, Van Cauwenberg, Clarys e Deforche (2018) sugerem que a presença de trilhas e locais para caminhada, áreas para atividades físicas de aventura e alguns tipos específicos de campos

esportivos podem ser positivamente associados tanto à visitação quanto à realização de atividade física entre adolescentes.

Levando-se em consideração o que a literatura internacional tem apresentado, o mapeamento ou um censo contendo informações tais como número, distribuição e descrição das instalações esportivas disponíveis, parece ser o primeiro passo a ser dado. O conhecimento acerca da realidade esportiva brasileira pode servir de apoio na construção de políticas públicas para a disseminação do esporte e atividade física, como também informações que a iniciativa privada pode utilizar em suas tomadas de decisão ao investir em um negócio que envolva a construção de instalações esportivas (AMARAL, 2015a), como também de apoio aos pesquisadores da área, provendo dados que podem ser utilizados em pesquisas. O Brasil ainda não possui um censo atualizado e completo de todo o território nacional, apesar das iniciativas do Ministério do Esporte em parceria com algumas universidades federais (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2015). Os diagnósticos e levantamentos já realizados no Brasil não conseguem abranger todo o território ou todas as instalações esportivas existentes, além de não conseguir contribuir na definição conceitual dos elementos verificados nos levantamentos e não criar debate acerca da qualidade e distribuição territorial das instalações esportivas (AMARAL, 2015a).

Algumas iniciativas estaduais, como no Paraná através do projeto Geo Esporte (SECRETARIA DO ESTADO DO ESPORTE E TURISMO, 2011) e municipais, como São Paulo, que possui suas instalações públicas municipais mapeadas (SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO, 2006) tem surgido, mas neste caso, a abrangência e impacto são restritas. A viabilidade deste tipo de censo no Brasil pode se materializar através de parcerias entre Ministério do Esporte e Universidades, como já pode ser comprovado no Diagnóstico publicado em 2015 (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2015). A inexistência deste tipo de dado acaba por impactar na pesquisa realizada a respeito do mapeamento e identificação das instalações esportivas brasileiras.

É possível verificar que os estudos nacionais têm se centrado no mapeamento/identificação e descrição das instalações esportivas de algumas cidades ou regiões delimitadas. Marcellino, Barbosa, Mariano, Silva e Fernandes (2007) em pesquisa que aborda os espaços e instalações de esporte e lazer da região metropolitana de Campinas constataram que a concentração das instalações no centro das cidades ocorre nos pequenos municípios da região metropolitana, enquanto que em municípios de médio porte a distribuição se dá de melhor forma nas diferentes regiões da cidade. Entretanto, em ambos os casos (cidades de médio e pequeno porte), a variedade das instalações esportivas

(modalidades esportivas e de lazer praticadas) deixa a desejar, ficando a variedade de práticas atendida apenas no município de Campinas, que apesar disso tem distribuição desigual entre as regiões do município, sendo as mais desenvolvidas aquelas que possuem maior número de instalações esportivas e de lazer (MARCELLINO et al., 2007).

Já Chemin, Ely e Neuenfeldt (2011) fizeram um diagnóstico da estrutura física pública disponível em 36 municípios da região do Vale do Taquari no Rio Grande do Sul. Os autores verificaram que há uma boa oferta de espaços, principalmente de estruturas que comportam modalidades esportivas tradicionais (como campos de futebol e quadras poliesportivas), mas em se tratando de outras modalidades ou mesmo da distribuição territorial destas instalações esportivas, apresentam-se alguns problemas, principalmente na centralização das instalações nas regiões centrais dos municípios em detrimento das regiões periféricas (CHEMIN; ELY; NEUENFELDT, 2011).

Dois estudos conduzidos na cidade de Recife também apontam para uma distribuição desigual de instalações esportivas públicas nas regiões estudadas (PEDROSO; SILVA; MENEZES; SARMENTO, 2011; PEDROSO; SILVA JR.; SARMENTO, 2013). Os autores também indicam uma deficiência no que diz respeito aos procedimentos de planejamento e os baixos níveis de m²/habitante (PEDROSO et al., 2011).

Já em estudo a respeito das instalações públicas disponíveis à população da cidade de Uberlândia, comparados com o planejamento que consta no Plano Diretor do município, Sousa e Antunes (2009) verificaram a falta de espaços disponíveis à população em geral para a prática de atividade física e esportiva, sendo identificados praticantes utilizando-se de lugares não planejados ou adequados para a prática da atividade física. Os autores concluem indicando não haver um planejamento de políticas públicas na construção de espaços voltados à atividade física e ao lazer vinculados ao Plano Diretor do município (SOUSA; ANTUNES, 2009).

Em sua tese de doutorado, Kocian (2018) apresenta uma proposta de plataforma virtual visando um maior debate entre a população do município de São José do Rio Pardo a respeito das instalações esportivas e de lazer do município, a partir de um levantamento/avaliação das instalações esportivas disponíveis na cidade. O autor verificou que há uma disparidade na distribuição das instalações de esporte e lazer entre as regiões da cidade, havendo uma concentração de espaços na zona oeste do município (KOCIAN, 2018).

Além dos estudos que focam na distribuição de instalações esportivas em um município ou região, existe também a abordagem em nível nacional para um tipo específico de infraestrutura esportiva. As instalações esportivas voltadas ao desenvolvimento da

modalidade atletismo e sua distribuição foram alvo de pesquisa, que verificou uma diversidade no tipo de instalações disponíveis (desde Centros de Treinamento, Complexos Federais e de propriedade de Universidades Federais), mas uma concentração dessas infraestruturas na região sudeste do País (CAREGNATO; ORDONHES; CAVICHIOLLI, 2018).

A exemplo do que se pode verificar nas realidades francesa e inglesa (BILLAUDEAU et al., 2011; HILLSDON et al., 2007), a autora Manta (2017) realizou investigação com objetivo de analisar a distribuição e qualidade de espaços públicos de lazer e atividade física e sua associação com a renda das regiões censitárias do município de Florianópolis. Os resultados mostram que foram identificados 214 espaços públicos e pouco mais da metade apresenta boa qualidade. Há uma distribuição não igualitária entre as regiões da cidade, sendo que aquelas com alta renda foram associadas a maior presença e melhor qualidade de instalações, além de maior presença de ciclovias/ciclo faixas, enquanto que aquelas regiões de baixa renda se mostraram mais desfavorecidas no que diz respeito à oferta de espaços voltados ao lazer e à atividade física (MANTA, 2017).

Quanto a estudos que associem a distribuição de infraestruturas de esporte e atividade física com o índice de prática de atividade física da população, na realidade brasileira, Lima, Fermino, Oliveira, Rodriguez Añez e Reis (2013) investigaram a associação entre distância percebida até instalações de lazer com a prática da atividade física e de exercícios em adolescentes e puderam verificar que a distância e o número de instalações à disposição da população adolescente podem afetar o padrão de atividade física desta população, sendo que esta relação é diferente para indivíduos do sexo masculino e do sexo feminino.

Compreender os processos associados ao uso das instalações esportivas é essencial para a implementação de políticas efetivas (públicas ou não) para aumentar a prática de atividade física na população (RIVA; GAUVIN; RICHARD, 2007), e explorar este tipo de investigação no Brasil pode contribuir nesse sentido, principalmente por ser um tópico ainda pouco desenvolvido. Verifica-se o número baixo de abordagens do território nacional brasileiro que explorem a relação da distribuição das instalações com índices econômicos, taxas de sedentarismo da população, crescimento de demanda, dentre outros. Além disso, os estudos a respeito de nossa realidade tendem a focar nas instalações esportivas do setor público, não havendo abordagens do setor privado nem comparação entre setores.

O desenvolvimento de metodologias que auxiliem a realização de diagnósticos de instalações esportivas no Brasil pode colaborar para a mudança deste cenário de pesquisa. Oliveira, Taffarel e Belem (2014) apresentam uma metodologia neste sentido, mostrando os

principais elementos que devem ser analisados neste tipo de pesquisa e que podem auxiliar ou servir de base para outras pesquisas.

3.2.2 Caracterização das Instalações Esportivas

Outra linha de pesquisa que tem tido destaque tanto na literatura internacional como em estudos realizados no Brasil é a caracterização das instalações esportivas de um local ou território. Com foco nos espaços voltados à prática esportiva em parques, Santos e Miotto (2006) analisaram os espaços esportivos oferecidos nos parques de Porto Alegre/RS, constatando que não há um modelo único entre os espaços, sendo alguns mais bem equipados que outros. Esta configuração é compreensível se levarmos em conta que cada espaço atende a uma demanda diferente, mas os autores alertam que sendo o objetivo dos parques receber um público maior, com grande diversidade de interesses, principalmente por conta do acesso fácil a esses espaços, estes deveriam proporcionar o maior número de práticas possíveis, mas o verificado é que justamente em áreas/regiões carentes do município, a oferta diversificada de atividades é menor (SANTOS; MIOTTO, 2006). Com objetivo similar, Silva, Silva e Amorim (2012) verificaram que há uma prevalência de áreas verdes e campos de futebol nos parques/prças de Pelotas/RS, caracterizando também a pouca diversidade de prática nestes locais.

A caracterização de áreas como parques e praças não só apresentam informações úteis para os gestores locais no planejamento de novas instalações esportivas em parques, proporcionando a prática esportiva para a população em geral, mas também apresenta dados de comparação com outras realidades (CHOW; MCKENZIE; SIT, 2016). Em pesquisa realizada nos parques de Hong Kong, os autores Chow, McKenzie e Sit (2016) verificaram uma oferta em todos os parques de quadras de basquete, estações *fitness* e *playground*, além de um número considerável de parques que possuem estrutura para corrida, futebol e espaços abertos para práticas diversas, constando a diversidade esperada para este tipo de espaço. Os autores também realizaram um levantamento quanto ao perfil dos usuários destes espaços, como idade, gênero, tipo de atividades que praticam nos parques e quando costumam utilizar os espaços, informações que podem ser úteis no planejamento de novos locais (CHOW; MCKENZIE; SIT, 2016).

Em se tratando especificamente de instalações esportivas, Muñoz Endrino (2010), realizou um diagnóstico com base no CNID, das instalações esportivas da região de Jaén. Além de verificar a falta de espaços para a prática esportiva em alguns municípios, o autor

constatou que a maior parte das instalações esportivas correspondem a espaços abertos, não sendo a melhor alternativa para algumas modalidades se levado em consideração o clima do país, além de verificar que apenas um terço das instalações analisadas apresentam estado de conservação bons, tendo o restante apresentado problemas estruturais (MOÑOZ ENDRINO, 2010). Os autores não discutiram neste estudo a diversidade de prática dos espaços, mas os dados mostram uma prevalência de piscinas e quadras poliesportivas.

Justamente com o intuito de verificar quais modalidades esportivas são atendidas nas instalações esportivas do estado de Delta, na Nigéria, os pesquisadores Diejomaoh, Akarah e Tayire (2015) verificaram uma grande oferta de instalações esportivas voltadas à prática de futebol, atletismo, badminton, voleibol e modalidades de campo no geral, em detrimento de outros tipos de modalidades. Além disso, os autores puderam verificar que estes espaços geralmente não proporcionam a prática do esporte adaptado e não atendem a população como um todo, sendo o número de locais baixo (DIEJOMAOH; AKARAH; TAYIRE, 2015). Com objetivo similar, Verma (2015) estudou a infraestrutura existente num distrito da Índia, podendo verificar um baixo oferecimento de estruturas como piscinas e ginásios poliesportivos, além da falta de instalações adequadas a diferentes climas da região e de instalações adequadas ao esporte adaptado.

Em se tratando de instalações esportivas escolares, alguns estudos discutem a qualidade desses espaços voltados à prática do esporte educacional. Em pesquisa realizada na cidade de Benin na Nigéria, com escolas secundárias públicas e privadas, os autores indicam que as estruturas são inadequadas, sendo 58% consideradas não possuindo as instalações necessárias e 65% não possuidoras dos equipamentos esportivos necessários para o desenvolvimento dos programas de educação física (CHRISTOPHER; GABRIEL; AWOMA, 2017). Também na perspectiva dos locais de prática esportiva escolares, Hanggara, Soegiyanto e Sulaiman (2019) analisaram e classificaram 22 escolas primárias do distrito de Parakan na Indonésia levando-se em consideração 20 indicadores a respeito da existência de estruturas (tais como equipamentos e espaço mínimo para prática). Os resultados mostraram que 11 das escolas foram classificadas como “Baixa” quanto a infraestrutura e condições de aprendizagem para educação física, esporte e saúde, 9 foram classificadas como “Suficiente” e apenas 2 escolas receberam a classificação “Boa” (HANGGARA; SOEGIYANTO; SULAIMAN, 2019).

Com foco nas instalações esportivas de treinamento da *National Collegiate Athletic Association* (NCAA), Gallucci e Petersen (2017) analisaram o tamanho e escopo destes espaços nas 3 divisões existentes em todo o território dos Estados Unidos. Os autores

realizaram uma *survey* com 478 treinadores a respeito da infraestrutura disponível nos centros de treinamento, nas instalações satélites, instalações de treinamento/preparação para jogo, escritórios e espaços de armazenamento, e constataram que as instituições que estão na primeira divisão possuem um maior número de centros de treinamento e um espaço total de instalações também maior quando comparada com instituições das outras divisões, além de possuírem maiores recursos nas múltiplas categorias estudadas, evidenciando uma diferença de recursos entre as diferentes divisões (GALLUCCI; PETERSEN, 2017).

Na literatura brasileira, Santos (2009) apresenta uma proposta de um conjunto de indicadores que podem ser utilizados para análise de acesso a instalações esportivas, podendo estes índices serem usados tanto por pesquisadores como por gestores públicos. Os índices propostos pelo autor incluem o tamanho da área esportiva construída, as áreas não esportivas, mas que podem ser utilizadas para a prática (com parques e áreas verdes), o potencial esportivo de cada espaço público, a densidade das áreas voltadas ao esporte em ambiente escolar, a diversidade de prática de instalações esportivas, o índice de área esportiva por habitante e de conforto esportivo (SANTOS, 2009).

Assim como nos estudos acerca da distribuição de instalações esportivas no território, a caracterização destes espaços é abordada de forma limitada nas pesquisas no que diz respeito a abrangência. Com intuito de analisar a gestão das instalações esportivas não escolares da cidade de Rio Branco no Acre, Souza (2014), através de análise documental, questionário e entrevistas verificou que a maior parte dos espaços destinados a prática esportiva no município é de propriedade do governo municipal, classificadas pelo autor como de base-formativa, sendo as quadras descobertas a tipologia mais encontrada e o piso de areia o mais predominante nessas instalações. O autor destaca que 66% das instalações mapeadas apresentam alguma deficiência (mínima ou grande), agravado pelo fato verificado pelo autor de não haver ações de manutenção preventiva nessas instalações, além do fato do número de instalações não ser suficiente para atender a população e sua distribuição ser desigual entre as regiões do município (SOUZA, 2014).

Também na região norte do País, o estudo de Radicchi, Santos, Carneiro, Reis Júnior e Anselmo (2015) apresenta um levantamento e diagnóstico das instalações esportivas (públicas, privadas e improvisadas) no município de Parintins/AM. Os autores constataram a insuficiência de instalações esportivas e a forte presença de campos de futebol e baixa oferta de outros tipos de estrutura, evidenciando a baixa diversidade de prática. Também foi constado no estudo que 36% das instalações do município tratam-se de espaços improvisados pelos próprios usuários, nem todos os espaços públicos possibilitam o acesso livre a

população e o estado de conservação, principalmente dos equipamentos públicos, é precário (RADICCHI; SANTOS; CARNEIRO; REIS JÚNIOR; ANSELMO, 2015).

Com intuito semelhante, Oliosí, Rodrigues, Fulvio, Machado Jr. e Silva (2010) realizou levantamento e diagnóstico das instalações esportivas públicas do município de Vila Velha/ES, também constatando a pouca diversidade de prática e a precariedade do estado de conservação dos equipamentos públicos. Apesar de não discutir estes aspectos com profundidade, os autores apresentam um panorama do município por regiões, sendo possível verificar as diferenças entre as mesmas (OLIOSI et al., 2010).

Já Cristiani, Bressan, Pérez, Galatti e Reverdito (2017) focaram seu estudo nas infraestruturas esportivas dos clubes socioesportivos de Cáceres, Mato Grosso. Os resultados mostraram uma predominância de estruturas voltadas à prática de futebol e atividades aquáticas (piscinas), sendo estas instalações voltada quase em sua totalidade para a prática do esporte de participação, uma boa qualidade de equipamentos e disponibilidade de espaço, apesar de ser apontado pelos autores o sub aproveitamento desses espaços e a falta de profissionais de educação física para dirigir as atividades (CRISTIANI et al., 2017).

Partindo para instalações voltadas para a especificidade do esporte de alto rendimento em território nacional, estudos apontam que poucas instalações esportivas que se intitulam como Centros de Treinamento apresentam a caracterização (atendendo a requisitos internacionais) de um centro propriamente (ANTONELLI, 2016; MAZZEI; BASTOS; FERREIRA; BOHME, 2012). Alguns se aproximam dos padrões internacionais, mas a maioria está longe de cumprir todas as especificações que caracterizam uma instalação esportiva voltada para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento.

Pensando no desenvolvimento deste aspecto, uma Rede Nacional de Treinamento foi idealizada pelo Governo Federal através do Ministério do Esporte, com intuito de garantir o acesso de atletas e jovens atletas à centros de iniciação esportiva, centros locais, regionais e nacionais de treinamento e ao Centro Olímpico de Treinamento (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2016). Essa rede envolve tanto espaços geridos pelo poder público quanto uma rede de instituições privadas, sendo um importante avanço para o desenvolvimento de atletas no país e de oferecimento de locais de prática esportiva. Entretanto Moraes e Silva, Mezzadri e Cavichioli (2018) indicam que a rede necessita ser expandida para números maiores do que apresentados no projeto, para que possa atender de forma mais abrangente todo o território nacional. Os autores ainda chamam a atenção para o fato desta rede nacional ainda encontrar-se em fase de implementação, com muitos centros ainda em construção ou que tiveram suas obras descontinuadas, não sendo, portanto, uma realidade para o esporte nacional (MORAES

E SILVA; MEZZADRI; CAVICHIOLLI, 2018).

Estes estudos nos mostram que além da distribuição espacial das instalações, a caracterização das mesmas se apresenta como um dado importante, principalmente para a construção de políticas públicas. Em se tratando de instalações esportivas voltadas à população em geral, os estudos a respeito da realidade brasileira têm demonstrado a baixa diversidade de modalidades ofertadas em nossos espaços. No entanto, é comum em todos os estudos (inclusive na literatura internacional), a restrição dos mesmos a um local/território. São poucas as abordagens em um território nacional. Como já apresentado anteriormente, diagnósticos e censos de instalações esportivas podem contribuir muito com dados importantes, sendo este tipo de estudo facilitado quando demandado pelo próprio Estado, já que parece ser muito difícil em termos de recursos humanos e financeiros, pesquisadores isolados comporem um panorama nacional da distribuição e caracterização das instalações esportivas ofertadas em um território.

3.2.3 Qualidade e Instalações Esportivas

Além desta abordagem que visa a caracterização e por vezes a avaliação das estruturas de instalações esportivas apresentadas anteriormente, a qualidade desses espaços também tem sido objeto de estudo, principalmente sob o olhar da satisfação do consumidor destes centros de esporte e atividade física. Para Ramchandani e Taylor (2011), os estudos que abordam qualidade geralmente não apresentam uma abordagem sistemática e holística da temática, focando a qualidade/performance da instalação esportiva sob o ponto de vista dos consumidores, quando a qualidade da performance organizacional deve ser mensurada a partir de uma variedade de dados, como resultados financeiros, taxa de utilização e ocupação dos espaços e a satisfação do consumidor.

Corroborando com essa observação, Iversen e Cuskelly (2015) indicam que a literatura em instalações esportivas que tenta compreender o desempenho (grau de utilização) de uma instalação tem focado principalmente na mensuração da performance financeira e da satisfação do consumidor das instalações. Em estudo de Howat, Murray e Crilley (2005) em centros aquáticos na Austrália, os autores verificaram que estas duas variáveis (performance financeira e satisfação dos usuários) são aquelas mais utilizadas pelos centros para realizar uma avaliação de sua performance. Entretanto os autores também advogam que a tomada de decisão numa instalação esportiva não pode se basear apenas em um pequeno número de indicadores de performance, podendo ser considerados também o entendimento do contexto

em que a instalação está inserida e a opinião dos funcionários (HOWAT; MURRAY; CRILLEY, 2005), isto porque profissionais de diferentes níveis hierárquicos podem ter uma percepção diferente da gestão realizada (BARETA; DE LA ROCHA FREITAS; RICARDO, 2015).

Desenvolvida no contexto brasileiro, Baretta, De la Rocha Freitas e Ricardo (2015) conduziram investigação acerca da percepção que profissionais de um complexo aquático de Santa Catarina possuem a respeito da gestão/organização. Os resultados mostraram que, apesar fato de professores, bolsistas e gestores possuírem visões diferentes a respeito da infraestrutura, gestão, clima organizacional e cultura da instalação esportiva, as dimensões infraestrutura e gestão são aquelas que possuem uma avaliação “ruim” por parte de bolsistas e professores, e “regular” por parte dos gestores (BARETA; DE LA ROCHA FREITAS; RICARDO, 2015).

Em estudo com intenção de verificar quais fatores determinam à performance (ou produtividade) de uma instalação esportiva, Nadri (2015) recorreu a 55 profissionais envolvidos com a gestão de instalações esportivas no Irã e constatou que os fatores relacionados com estrutura organizacional adequada e mão de obra qualificada são os fatores que mais impactam na performance das instalações esportivas. Ainda se ressalta no estudo que os sujeitos acreditam que o emprego de profissionais com formação acadêmica na área de Educação Física pode contribuir para a melhora da performance (NADRI, 2015).

Mais recentemente, Ramchandani, Shibli e Kung (2018) realizaram estudo sobre a performance de instalações esportivas públicas do Reino Unido sob o ponto de vista de diferentes óticas (acesso, financeiro, utilização e satisfação do consumidor) como indicado por Ramchandani e Taylor (2011). Os autores tiveram como objetivo verificar estes índices no período de recessão e austeridade pelo qual o Reino Unido passou, chegando à conclusão que ao contrário do que se imaginava, a eficiência financeira das instalações esportivas públicas melhorou significativamente no período cortes de despesas pelos governos locais, ocasionado por uma mudança de modelo de negócio contanto com o gerenciamento de cobranças de algumas atividades e a terceirização de alguns serviços, o que acabou por levar uma maior qualidade e satisfação do usuário, entretanto os autores indicam que houve uma diminuição de atenção aos fatores relacionados a inclusão social, colocando assim um desafio a este novo modelo de negócio (RAMCHANDANI; SHIBLI; KUNG, 2018).

No que diz respeito à qualidade sob o ponto de vista do consumidor, na literatura internacional já é possível verificar estudos nesta temática nas décadas de 1980/90. Ainda em caráter exploratório, Romá, Peiró, Meliá, Valcácel, Balaguer e Sancerni (1989) realizaram

estudo na busca de compreender quais fatores podem influenciar a satisfação de usuários de instalações esportivas. Para tanto, foi elaborado um questionário com base na literatura composto por variáveis relacionadas à quatro categorias: variáveis demográficas, variáveis de atitude e comportamentais, variáveis relacionadas aos custos econômicos e de tempo e variáveis relacionadas com as características das instalações, aplicado com 456 usuários de instalações esportivas da Comunidade Valenciana. Os autores puderam constatar que as variáveis relacionadas aos custos econômicos e de tempo (como preço de entrada e tempo de deslocamento) e as variáveis relacionadas com as características da instalação esportiva (como nível de saturação, existência de filas e condições de acessibilidade) são aquelas que mais contribuem para a satisfação com o uso da instalação esportiva (ROMÁ et al., 1989).

A fim de compreender se os aspectos sociodemográficos dos indivíduos exercem influência na satisfação de usuários de instalações esportivas, foi conduzido estudo também na Espanha com 1070 usuários de 76 instalações esportivas, em que foi verificado que a satisfação com o uso das instalações esportivas é mais importante para usuários jovens e para usuárias mulheres do que os demais grupos (MARTÍNEZ-TUR; PEIRÓ; RAMOS, 1995).

Na perspectiva dos grandes estádios, Wakefield, Blodgett e Sloan (1996) apresentam um instrumento para determinar como os espectadores percebem a instalação. No instrumento são abordados aspectos do estádio esportivo quanto ao estacionamento, a estética do estádio, placares, conforto do assento, acessibilidade, alocação de espaço, sinalização e desejo de permanecer no estádio (WAKEFIELD; BLODGETT; SLOAN, 1996). Já Moreno e Gutiérrez (1997) abordam a temática sob a ótica de usuários de piscinas cobertas, propondo um instrumento de avaliação abordados os seguintes fatores: satisfação com a instalação no geral, deficiências da instalação, satisfação com os vestiários e satisfação com os funcionários da instalação.

Com foco nos centros esportivos e de lazer, Howat, Absher, Crilley e Milne (1996) apresentam o processo de desenvolvimento do instrumento *Centre for Environmental and Recreation Management - Customer Satisfaction Quality* (CERM CSQ), contendo indicadores de eficácia baseados nos princípios de qualidade do serviço ao cliente. Os autores entendem que analisar a discrepância entre as expectativas (desejos) dos usuários e suas percepções de performance é uma medida importante da qualidade de atendimento ao consumidor, sendo assim, o questionário foi desenvolvido para analisar esta diferença entre expectativa e percepção de performance (HOWAT et al., 1996). Para tanto, os usuários devem responder a cada um dos 15 atributos apresentados (Quadro 2) em uma escala likert de 1 (discordo) a 6 (concordo muito fortemente) a respeito de sua expectativa e sua percepção

quanto ao atributo. A média de cada um dos atributos é calculada tanto para a expectativa quanto para a percepção de performance que o usuário possui. Havendo diferenças significativas (acima de -0.8) é possível ao gestor identificar quais atributos possuem baixo desempenho e que não estão atingindo a expectativa dos usuários (HOWAT et al., 1996).

Quadro 2 -Atributos do instrumento CERM CSQ

Atributos do Instrumento CERM CSQ
1. Área de estacionamento segura (carros, bicicletas, etc.)
2. Instalações sempre limpas e bem mantidas
3. Informações atualizadas sobre atividades, eventos, resultados, etc.
4. Programas/atividades sempre comecem e terminem no horário
5. Oferecer uma ampla gama de atividades
6. Centro bem organizado e administrado
7. Centro fisicamente confortável e agradável
8. Programas e instalações que valem o custo
9. Equipamentos de alta qualidade e bem conservados
10. Uma boa lanchonete/restaurante
11. Cuidado com o público infantil
12. Funcionários simpáticos e receptivos
13. Pessoal apresentável e facilmente identificável
14. Pessoal experiente e com conhecimento
15. Oficiais (árbitros, juízes, etc.) qualificados, experientes e consistentes

Fonte: Adaptado de Howat, Absher, Crilley e Milne (1996)

Com intuito de oferecer uma ferramenta a gestores e profissionais ligados à gestão de centros esportivos espanhóis, Rial, Varela, Rial e Real (2010) desenvolveram um instrumento breve e de fácil aplicação para avaliar os serviços oferecidos nestes locais. Inicialmente foram propostos 10 itens divididos em duas dimensões, pessoal e instalações, e após aplicação com 358 usuários e realização de análise fatorial confirmatória, os autores apresentam uma ferramenta de avaliação com 10 itens que pode ser utilizado para verificar as percepções de seus clientes. Os autores chamam atenção para o fato dos aspectos voltados à instalação e o equipamento parecem encerrar boa parte da satisfação ou insatisfação dos usuários, enquanto que os aspectos relacionados ao pessoal tenham apresentado avaliação mais baixa, apesar de se mostrar também importante (RIAL et al., 2010).

Os estudos que desenvolvem e apresentam instrumentos de avaliação da qualidade de programas e instalações/centros esportivos, de atividade física e lazer tem apresentado duas perspectivas, aquela avaliação realizada por meio de comparação entre as expectativas e as percepções dos usuários, como é o caso do instrumento CERM CSQ, e aquelas baseadas apenas na percepção de desempenho que o usuário possui do programa (DIAS; CARVALHO, 2011). Os centros de *fitness* são os mais abordados na literatura em termos de instrumentos

disponíveis para avaliação da qualidade (BASTOS; AMARAL; ROCCO JR., 2018).

Baseado no instrumento CERM CSQ, Lentell (2000) desenvolveu uma escala de medida com 22 itens para avaliar a satisfação de usuários de centros de lazer públicos do Reino Unido. O autor destaca que os elementos que possuem maior importância para os usuários são os tangíveis, ou seja, aqueles relacionados à aparência de instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação, evidenciando a importância que as instalações esportivas e o *staff* possuem quando falamos em qualidade (LENTELL, 2000). A qualidade das instalações e a comunicação também foram os preditores de satisfação de usuários de instalações esportivas municipais de Barcelona em pesquisa realizada por Chueca, Elasri-Ejjaberi e Ivern (2018).

Resultados similares foram encontrados em outra pesquisa realizada em instalações esportivas públicas também do Reino Unido, onde os pesquisadores constataram que mais de 60% dos consumidores estão mais preocupados com evidências físicas quando se trata de qualidade, ou seja, aquelas relacionadas à infraestrutura (não só esportiva), equipamentos e serviços secundários, tais como restaurantes e estacionamento (LIU; TAYLOR; SHIBLI, 2008). Os autores ainda destacam que algumas características demográficas podem influenciar a criticidade destes consumidores, sendo mulheres, idosos e desempregados mais críticos a fatores ligados às evidências físicas, enquanto que adolescentes e grupos étnicos minoritários tendem a dar mais ênfase a fatores não ligados à evidências físicas, tais como comportamento dos profissionais, custos, dentre outros (LIU; TAYLOR; SHIBLI, 2008).

Ampofo-Boateng (2009) também voltou seu estudo para a perspectiva da influência exercida pelos aspectos sociodemográficos na satisfação de usuários de instalações esportivas na Malásia. Os resultados do estudo mostraram que a satisfação destes usuários é influenciada por 3 grandes grupos de fatores: Instalações e atitudes e competências do *staff*; Relaxamento, saúde e *fitness* ao realizar as atividades; e Habilidades, variedade de atividades e realização, e que as variáveis demográficas exercem influência sob a qualidade, de forma a homens apresentarem-se mais satisfeitos quanto às instalações e serviços, assim como os jovens (18 a 25 anos) quando comparados a outras faixas etárias, e os solteiros(as) e divorciados(as) registraram um maior nível de satisfação com a dimensão “Relaxamento, saúde e *fitness*” quanto comparados com os respondentes casados (AMPOFO-BOATENG, 2009). Mesmo quando se fala apenas na escolha no local de prática, estudo mostra que existem relações do uso de diferentes espaços a prática esportiva quando relacionados às variáveis sexo e idade (CHACÓN-BORREGO; CORRAL-PERNÍA; UBAGO-JIMÉNEZ, 2017).

A satisfação de usuários de centros esportivos municipais de Barcelona foi objeto de

estudo de Elasri Ejjaberi, Triadó Ivern e Aparicio Chueca (2015) do ponto de vista das variáveis que mais influenciam a satisfação destes usuários. No estudo cinco dimensões emergiram: qualidade da instalação, recursos humanos, comunicação, ambiente social e o custo-benefício (ELASRI EJJABERI; TRIADÓ IVERN; APARICIO CHUECA, 2015). Resultado semelhante foi encontrado por Lee (2017) verificando os efeitos da qualidade do serviço oferecido em centros esportivos na lealdade e intenção de aderência dos usuários. O autor constatou que os fatores “instalações do centro esportivo” e “instrutores” possuem influência positiva na lealdade do usuário e na intenção de aderir à prática de atividade física e esportiva (LEE, 2017).

O mesmo autor, em pesquisa sobre o efeito dos fatores de marketing de relacionamento em centros esportivos no comprometimento de usuários e na intenção de recomendar o centro esportivo, concluiu que fatores como união, instalações e preço são aqueles que influenciam positivamente o comprometimento dos usuários, enquanto que expertise dos professores e instalações são fatores que influenciam a intenção do usuário recomendar o centro esportivo a outras pessoas, indicando que além da instalação, a expertise dos professores/instrutores podem promover união e servir como fator essencial para a permanência e intenção de indicar dos usuários (LEE, 2018).

A literatura também tem apresentado elementos que discutem a satisfação e preferência dos usuários em grandes estádios/ginásios. Em pesquisa realizada por Feddersen e Maenning (2009), a respeito da preferência de espectadores em vivenciar experiências em arenas monofuncionais (onde uma única modalidade é praticada) ou em estádios multifuncionais (aqueles que podem ser utilizados para diferentes modalidades esportivas e eventos culturais), os autores puderam verificar um efeito positivo significativo de arenas monofuncionais na demanda do espectador. Os gestores argumentam que a atmosfera criada em uma arena monofuncional é significativamente melhor do que a de uma instalação esportiva polivalente, e que os espectadores preferem tal atmosfera, sendo que a partir de dados da Liga Alemã de Futebol, a Bundesliga, os autores calculam um aumento de 10,7% na demanda de espectadores (FEDDERSEN; MAENNIG, 2009).

Tsitskari, Vernadakis, Tzetzis, Aggeloussis e Costa (2009) realizaram pesquisa a respeito da diferença entre expectativa e percepção de qualidade de espectadores de basquetebol profissional em ginásios na Grécia. Em análise fatorial exploratória, 9 fatores relacionados à qualidade foram extraídos: expectativas quanto à pontualidade; avaliação da instalação; avaliação da conveniência e staff; avaliação da pontualidade; expectativa quanto ao staff, expectativa quanto a conveniência, expectativa quanto à instalação, avaliação do

conforto e expectativa quanto ao conforto. Em todos os fatores verificados, as expectativas tiveram escore mais alto que as percepções da qualidade de serviço oferecida, incluindo as expectativas e percepção quanto às variáveis ligadas à instalação esportiva (TSITSKARI et al., 2009).

Şimşek e Çevik (2018), pensando na qualidade dos estádios de futebol da Turquia, país que sediará a Euro 2024, realizaram estudo acerca da percepção de qualidade de espectadores de jogos na temporada 2014-2015 nos estádios antigos e de espectadores da temporada 2016-2017 que assistiram aos jogos já nos novos estádios do país. Apesar do escore médio para os itens avaliados terem sido maiores para os espectadores que assistiram aos jogos nos estádios novos, os autores chamam atenção para o fato de que essas médias não atingiram o índice esperado para a qualidade que será requerida num evento como a Euro 2024 (ŞİMŞEK; ÇEVİK, 2018).

Além do uso esportivo, grandes estádios e ginásios são por vezes utilizados para eventos culturais, como shows, teatro, encontros ecumênicos, e também para encontros de negócios/corporativos e sociais. Nesta perspectiva, Lee, Parish e Kim (2015) realizaram uma investigação acerca da percepção de qualidade dos organizadores de eventos corporativos/sociais e dos gestores de instalações esportivas para identificar e comparar suas percepções de qualidade de estádios esportivos como um local para eventos corporativos/sociais. Os autores concluem no estudo que ambos os grupos concordam que grandes recintos esportivos são espaços diferenciados para a realização de eventos, proporcionando uma experiência única e glamorosa para os participantes. Entretanto, há diferenças entre as percepções de organizadores e gestores, sendo que os organizadores perceberam qualidade inferior no serviço de áudio/vídeo e de alimentos e bebidas, um processo de planejamento complexo e estrutura de preços desconhecida como desvantagens, enquanto que os gestores atribuem como vantagens justamente aspectos tais como serviço de áudio/vídeo e de alimentos e bebidas (LEE; PARRISH; KIM, 2015).

Também na intenção de comparar diferentes perspectivas, Fanega Macías, Solanellas Donato e Borrissier Roldán (2018) realizaram pesquisa a respeito da qualidade do serviço de instalações esportivas municipais de Barcelona sob o ponto de vista do gestor, dos professores/técnicos e do usuário. Foi perguntado aos três grupos sua percepção de qualidade quanto a diferentes itens da instalação e do serviço, e foi constatado que gestores e professores/técnicos apresentaram uma visão mais criteriosa do que os usuários, ou seja, as diversas instalações analisadas estão bem avaliadas pelos seus usuários, ao contrário do que poderiam imaginar gestores e professores, que esperavam uma visão mais crítica dos usuários

(FANEGA MACÍAS; SOLANELLAS DONATO; BORRISSE ROLDÁN, 2018)

Sob a perspectiva da gestão, para garantir que o usuário/cliente experimente vivências positivas, identificar as dimensões ou fatores que ele julga importantes em termos de qualidade e as expectativas desses usuários dão uma direção que a gestão da instalação pode tomar ao investir seus esforços e recursos para aumentar a satisfação destes usuários (TSITSKARI; VERNADAKIS; TZETZIS; AGGELOUSSIS; COSTA, 2009). A literatura internacional nos mostra que fatores relacionados à infraestrutura da instalação, a qualidades dos profissionais que dirigem as atividades e a comunicação da gerência da instalação com o público parecem ser aqueles que mais tem influência na qualidade percebida pelos usuários.

Assim como a boa parte das publicações brasileiras sobre marketing esportivo (MAZZEI; OLIVEIRA, ROCCO JUNIOR, BASTOS, 2013), o estudo da temática do consumidor de instalações esportivas brasileiras se dá principalmente sob a ótica da modalidade futebol. Fagundes et al. (2013) tiveram como objetivo identificar os motivos que levam consumidores a frequentarem os estádios e quais os fatores que contribuem para uma maior satisfação dos mesmos, verificando que o resultado da partida ser favorável ao time de preferência, a inclusão de eventos de entretenimento, serviços de melhor qualidade, transporte rápido e seguro até o estádio e conforto do estádio são os fatores que contribuem para a satisfação deste consumidor.

Em larga pesquisa realizada por um grupo de pesquisadores no Brasil acerca do perfil e da percepção dos torcedores quanto a qualidade e os benefícios introduzidos nos estádios de futebol pelos investimentos financeiros realizados para a Copa do Mundo de 2014 no País, antes (apenas em estádios que não participaram da Copa do Mundo), durante e após a realização do megaevento, Rocco Júnior e Mazzei (2018) apresentam resultados interessantes quanto a fatores que influenciam a decisão de torcedores a não irem a estádios de futebol. Como esperado, o fator segurança se destaca nas três fases analisadas no estudo, além dos fatores “Ingressos caros” e “Bebidas ou comidas caras nos estádios” que apareceram com destaque na fase 3 (pós Copa do Mundo), que segundo os pesquisadores, demonstra que o consumidor/torcedor percebeu o aumento do custo individual para assistir à uma partida de futebol nos estádios brasileiros. Quando os torcedores foram perguntados a respeito do que deveria ser melhorado para que ele passasse a frequentar os estádios com maior regularidade, os itens relacionados à segurança novamente apareceram em destaque, juntamente com melhora no acesso e no conforto das instalações (ROCCO JUNIOR; MAZZEI, 2018).

Na mesma pesquisa, os torcedores foram questionados acerca da qualidade das instalações levando-se em consideração 33 itens que compõem o caderno de encargos da

Fédération Internationale de Football Association (FIFA), e como esperado, a melhor avaliação média foram para os estádios utilizados durante a Copa do Mundo e a pior média de avaliação obtida foram para as instalações da primeira fase, ou seja, aqueles estádios considerados “antigos” em comparação com as novas arenas (ROCCO JUNIOR; MAZZEI, 2018). Os autores ainda destacam que itens como conforto e limpeza obtiveram desempenho ruim nos estádios antigos (fase pré-Copa do Mundo), subiram na avaliação dos torcedores durante a competição, mas caíram na fase pós-Copa, provavelmente em detrimento dos estádios terem passado à administração local, fora do chamado “Padrão FIFA” (ROCCO JUNIOR; MAZZEI, 2018).

No contexto das instalações esportivas voltadas a pratica da atividade física e esportiva (esporte de participação), Vieira, Sperandei, Reis e Silva (2013) realizaram estudo com objetivo de avaliar as características físicas destas instalações e sua relação com indicadores socioeconômicos, constatando que os bairros do Rio de Janeiro com menores taxas de desenvolvimento socioeconômico possuem instalações esportivas públicas de menor qualidade quando comparadas aquelas localizadas em regiões mais afluentes. Apesar dos autores não discutirem a distribuição destas instalações no território da cidade e a suficiência de instalações para o atendimento à população, fica mais uma vez evidente, como visto em estudos de outras realidades, que locais menos desenvolvidos socioeconomicamente possuem menor ou pior acesso a instalações esportivas (BILLAUDEAU et al., 2011; HILLSDON et al., 2007), e isso deve servir de base para o desenvolvimento de políticas públicas de acesso ao esporte, principalmente em áreas socialmente vulneráveis (VIEIRA et al., 2013).

3.2.4 Sustentabilidade Ambiental e Instalações Esportivas

No âmbito da indústria do esporte, autores têm se preocupado recentemente também com questões relacionadas à sustentabilidade das instalações esportivas (BABIAK; TRENDABILOVA, 2011), já que instalações esportivas e grandes estádios produzem impactos ambientais durante sua construção e uso geral (GRANT, 2014), podendo alterar o uso do solo, o consumo de energia e água, e produzir desperdício (LUCAS; PINHEIRO; DE LA CRUZ DEL RÍO-RAMA, 2017), além do fato dos custos com energia representarem os maiores gastos para a instalação esportiva (SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010). Neste contexto as instalações esportivas ganham então destaque, pois hoje muitas delas já têm sido planejadas, construídas e geridas dentro dos preceitos da sustentabilidade (STINNETT; GIBSON, 2016a), já que em alguns casos o desenho e a gestão das instalações necessitam

inclusive se integrar com a legislação vigente a respeito da sustentabilidade (LUCAS; PINHEIRO; DE LA CRUZ DEL RÍO-RAMA, 2017).

Ambientalistas indicam que as organizações esportivas possuem papel de destaque nas questões relacionadas à sustentabilidade, pois são um exemplo e exercem muita influência em outros negócios (GUILLOT, 2013). Guillot (2013) indica que usualmente no início há um pesado investimento em infraestrutura, com longo período de retorno, para que a instalação esportiva passe a ser considerada sustentável, mas que os benefícios sociais são substanciais.

É possível verificar que esta linha de pesquisa é bem recente, tanto na literatura internacional quanto aquela produzida por pesquisadores brasileiros. Recentemente algumas organizações como FIFA, a *Union of European Football Associations* (UEFA), o Comitê Olímpico Internacional (COI) e Comitês organizadores de eventos esportivos tem apresentado seus próprios guias com recomendações acerca da sustentabilidade e ações a serem implementadas (COMITÊ ORGANIZADOR DOS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016, 2012; INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (IOC)., 2007, 2016; LUCAS; PINHEIRO; DE LA CRUZ DEL RÍO-RAMA, 2017).

Gestores e proprietários estão descobrindo os benefícios em se transformar os grandes estádios em instalações “verdes”, financeiros e benefícios ambientais, tanto que um relatório a respeito do tema foi publicado pela *National Resources Defense Council* em 2012. O relatório “*Game Changer: How the Sports Industry is Saving the Environment*” traz a discussão de como a indústria do esporte está passando a adotar ações sustentáveis para melhorar suas operações e economizar dinheiro enquanto usam sua influência cultural e econômica para promoverem mudanças em outras instituições e pessoas (HENLY; HERSHKOWITZ; HOOVER, 2012). O relatório também apresenta alguns casos de instalações esportivas que passaram a adotar os preceitos de sustentabilidade e ao final elencam 10 recomendações para implementar com sucesso programas de sustentabilidade:

- 1) Reconhecer que a mudança para produtos e operações ambientalmente preferíveis leva tempo;
- 2) Começar com esforços que tenham o retorno mais rápido do investimento: programas de eficiência energética, de água e papel;
- 3) Audite seu uso de energia, água e papel e sua geração de resíduos para economizar dinheiro;
- 4) Meça sua operação contínua - acompanhe energia, água, resíduos e outros custos ambientais;

- 5) Estabeleça um líder de equipe de sustentabilidade, recrute funcionários interessados de todos os departamentos para ter adesão ao programa;
- 6) Perceba que a sustentabilidade é uma jornada, não um destino. É um processo contínuo;
- 7) Patrocinadores e fornecedores podem ajudar a apoiar seu programa de sustentabilidade. Identifique maneiras de trabalhar com parceiros para contar com esse suporte;
- 8) A sustentabilidade é uma boa ferramenta de *branding* que pode ajudar a melhorar seu perfil ambiental na comunidade. Envolve os fãs no seu programa e comunique seus sucessos;
- 9) Evite se apropriar das virtudes da sustentabilidade sem realizar as ações de fato;
- 10) Aprenda com os outros. Junte-se a iniciativas tais como a da *Green Sports Alliance*. (HENLY; HERSHKOWITZ; HOOVER, 2012).

Em estudo de Mallen, Adams, Stevens e Thompson (2010), foi examinada a sustentabilidade ambiental na gestão de instalações esportivas, contando com a participação de 31 *experts* em gestão de instalações esportivas, apresentando, dentre outros aspectos, os desafios de se implementar ações de sustentabilidade, tais como a redução do consumo de água e energia, programas de treinamento dos *staffs*, programa ambiental voltado aos usuários, dentre outros. Também no estudo os autores apresentam as competências necessárias aos estudantes que buscam entrar no campo da sustentabilidade em instalações esportivas, material que também pode servir de base para professores trabalharem estes conceitos em sala de aula (MALLEN et al., 2010). Ainda o estudo traz dez tendências de sustentabilidade ambiental em instalações esportivas que eram esperadas serem cumpridas até o ano de 2015 (Quadro 3).

Salome, Van Bottenburg e Van Den Heuvel (2013), ao entrevistar empreendedores com o objetivo de identificar os motivos ou impulsos que os levam a implementar ações que tornem as instalações esportivas “verdes”, verificaram que fatores como a pressão de *stakeholders* e a obrigatoriedade em se cumprir regulamentos apareceram pouco no discurso dos entrevistados. Ao fatores que foram citados um maior número de vezes nas entrevistas dizem respeito à Economia de custo, relacionado com a economia financeira ao reduzir os gastos energéticos e de água por exemplo; Valores e atitudes gerenciais e pessoais, incluindo a sustentabilidade também como valor da instalação, dos funcionários e do próprio

empreendedor; a Melhora da imagem e reputação da instalação ao estar vinculada a ações de sustentabilidade; e Ganhar vantagem competitiva (SALOME; VAN BOTTENBURG; VAN DEN HEUVEL, 2013).

Quadro 3 - Tendências em sustentabilidade ambiental para instalações esportivas para até 2015

Tendências em sustentabilidade ambiental para instalações esportivas
Uso de sensores de luz como meio de reduzir o consumo de eletricidade
Maior conscientização e compra de produtos “verdes”
Encanamento adaptado com dispositivos de economia de água
Uso avançado de sistemas de automação predial
Melhores maneiras de monitorar o uso de energia
Uso de iluminação LED
Educar as pessoas sobre iniciativas para que elas entendam como embarcar
Substituição de alguns equipamentos por modelos com maior eficiência energética
Redução de 30% nas utilidades
Funcionários e gestores mais jovens e amigos do meio ambiente envolvidos nas tomadas de decisões

Fonte: Adaptado de Mallen et al., 2010

Com objetivo similar, Kellison e Hong (2015) constataram que para proprietários e arquitetos de instalações esportivas, os fatores que os levam a adotar e implementar ações sustentáveis em estádios esportivos dizem respeito à economia de custos, à oportunidade de implantação (quando na fase de construção de uma instalação se verifica a oportunidade de conceber esta instalação “verde”) e a demonstrar a capacidade de inovação do estádio. Os autores ainda chamam a atenção para os agentes que influenciam na decisão de se implementar ações/estruturas sustentáveis, como as empresas de arquitetura, a mídia, líderes políticos, ativistas ambientais e cidadãos locais, e que os projetistas/arquitetos preveem que a difusão de instalações esportivas sustentáveis continuará no futuro (KELLISON; HONG, 2015).

No que diz respeito aos valores orientados à responsabilidade ambiental sob o ponto de vista de gestores de instalações esportivas, Walker e Mercado (2016) realizaram pesquisa com objetivo de compreender se o tipo de orientação de valor (se voltado ao interesse próprio ou focado na comunidade) possui influência sobre como os gestores percebem as obrigações morais, o impacto local e a questão da saliência dos stakeholders (questões relacionadas com a comunidade), e como eles percebem o impacto nos *stakeholders*, melhora na imagem e recompensas econômicas (questões relacionadas com interesses próprios do gestor). Os resultados do estudo mostraram que quando as ações são tomadas sob a perspectiva de uma orientação aos interesses do gestor, se abrange os dois conjuntos de resultados, enquanto a orientação de outros interessados apenas se alinha com os resultados associados a um enfoque

na comunidade, e além disso, os resultados sugerem que, à medida que os gestores das instalações adotam e apoiam práticas sustentáveis, tanto os *stakeholders* diretos quanto os indiretos são considerados no processo de decisão (WALKER; MERCADO, 2016).

Com intuito de compreender os benefícios e desafios em se implementar iniciativas sustentáveis em instalações esportivas e de recreação de universidades, Stinnett e Gibson (2016a) realizaram uma *survey* com diretores do departamento de esporte e recreação de campus de universidades dos Estados Unidos. Quanto aos benefícios, 6 categorias foram identificadas, e 8 categorias foram identificadas quanto aos desafios (Quadro 4).

Quadro 4 - Categorias de benefícios e desafios percebidos para implementar iniciativas sustentáveis

Benefícios	Desafios
Meio-Ambiente	Fiscal
Fiscal	Administrativo
Operacional	Instalação
Ética	Atitude
Educacional	Educacional
Outros	Comprometimento
	Nenhum
	Outros

Fonte: Adaptado de Stinnett e Gibson (2016a)

Quanto aos benefícios percebidos, a categoria Meio-Ambiente talvez seja a mais perceptível, já que diz respeito aos benefícios ao meio-ambiente diretamente, como redução de consumos, a categoria Fiscal está relacionadas com aspectos tais como economia de custos e aumento de subsídios; a Operacional diz respeito a questões como o aumento da longevidade da instalação, o relacionamento com objetivos e valores da universidade, vantagem competitiva, relações públicas e de marketing, dentre outras; na categoria Ética os benefícios percebidos se relacionam com o aumento da responsabilidade e de promover a sustentabilidade; no campo Educacional os benefícios se relacionam com questões tais como o uso pedagógico das iniciativas, a conscientização entre estudantes, usuários, funcionários e comunidade acadêmica; e ainda a categoria Outros inclui ainda a conscientização, usar iniciativas sustentáveis para facilitar o ensino, e educar usuários, comunidade do campus e funcionários, fatores que talvez pudessem estar associados também a categoria Educacional, mas por escolha dos autores, foram relacionadas à categoria outros (STINNETT; GIBSON, 2016a).

Quanto aos desafios, foi possível perceber que algumas categorias são as mesmas identificadas nos benefícios. A categoria Fiscal é uma das que se repetem, mas no caso dos

desafios, a mesma está relacionada à falta de financiamento e a preocupações quanto ao retorno dos investimentos feitos; já a categoria Administrativo se relaciona a questões como burocracia, a falta de apoio e as iniciativas não fazerem parte do planejamento da universidade por exemplo; na categoria Instalações se relacionam as questões idade e tamanho da instalação, já que essas variáveis afetam a implantação de ações sustentáveis; para Atitude os aspectos que se relacionam à categoria dizem respeito a alterar uma cultura já existente e a manutenção ou garantia dos preços de acesso à instalação; a categoria Educacional, que também está presente nos benefícios, tem a ela associada as questões de nível de conhecimento e treinamento e educação do *staff*; a categoria Comprometimento relacionada ao tempo e ao comprometimento do staff; ainda as categorias Nenhum (14 participantes entenderam que não há desafios na implementação de iniciativas sustentáveis) e Outros (não especificado pelos autores a composição da categoria) compõem as categorias relacionadas aos desafios (STINNETT; GIBSON, 2016a).

Em sua tese de doutorado, Lucas (2013) desenvolveu uma escala de performance em sustentabilidade para estádios de futebol, onde constam 31 critérios a serem seguidos e avaliados. Estes critérios estão divididos em 6 grandes categorias: Uso dos recursos, impactos ambientais, conforto dos espaços, mobilidade, amenidades//conexão social e qualidade de gestão dos serviços (LUCAS, 2013). Já para o caso das piscinas, Rajagopalan (2019) indica que pela complexidade da construção, os centros aquáticos carecem de instrumentos que analisem a performance em termos de sustentabilidade. Por conta do alto consumo de energia nos centros aquáticos, a conservação de energia e a melhoria das condições do ambiente é importante, a autora então apresenta uma metodologia para avaliar o design e o desempenho operacional desses edifícios (RAJAGOPALAN, 2019).

Após a implementação de ações sustentáveis, e tendo em vista que os próprios gestores esperam que com estas ações as instalações e sua gestão passem por uma melhora de imagem, os autores Mallen, Chard e Sime (2013) realizaram estudo com objetivo de compreender como a gestão das instalações esportivas comunica (ou divulga) sua atuação em questões de sustentabilidade. Para tanto foram analisados os sites oficiais das instalações esportivas que receberam jogos da *Major League Soccer* (MLS) durante a temporada de 2011. Os autores constataram que há um padrão na comunicação destas ações focadas na sustentabilidade, verificando iniciativas de uso de recursos renováveis, a minimização de recursos e a reciclagem (MALLENG; CHARD; SIME, 2013). A literatura internacional ainda apresenta pesquisas que examinam as práticas sustentáveis exercidas por instalações esportivas de pequeno porte (TRENDABILOVA; KELLISON; SPEARMAN, 2014) e de

instalações esportivas e recreativas universitárias (STINNETT; GIBSON, 2016b).

Sobre a realidade brasileira, a literatura tem apresentado estudos com enfoque principal nas instalações esportivas (estádios) relacionadas à Copa do Mundo FIFA 2014. Duarte (2015) apresenta em seu estudo uma análise sobre os impactos ambientais, sociais e econômicos correlatos, associados a construção do Estádio Arena das Dunas na região central do município de Natal. Os resultados apontaram para as alterações no que diz respeito à dinâmica da cidade, tais como trânsito, sistemas de drenagem, comércio local, processo diferenciado de uso e ocupação do solo. Além disso, o autor chama atenção que um necessário Estudo de Impacto Ambiental não foi realizado, sendo apresentado tão somente um Relatório Ambiental Simplificado que não detalha com precisão os impactos gerados pela construção do estádio, demonstrando sua viabilidade, desonerando o estado da realização de audiências públicas para consulta da população quanto a construção do estádio (DUARTE, 2015).

Apesar do exposto por Duarte (2015), o estádio Arena das Dunas passou por aplicação e certificação *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), indicando que preceitos da sustentabilidade foram considerados em seu projeto e construção, juntamente com outros 8 estádios, dos 12 que foram sede em jogos da Copa do Mundo FIFA 2014 (OLIVEIRA; FARIA, 2017). Segundo Oliveira e Faria (2017), os projetos tinham praticamente uma obrigação em atender às questões de sustentabilidade por esta ser uma exigência da FIFA e para obtenção de verba para construção dos estádios através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O autor neste mesmo estudo faz uma análise específica do impacto econômico da adoção de medidas sustentáveis na construção do estádio do Mineirão, verificando uma redução de quase 2 milhões de reais anuais provenientes de eficiência energética (OLIVEIRA; FARIA, 2017).

Considerada a principal certificação em edificações no mundo no que diz respeito às medidas de sustentabilidade no projeto, obra e funcionamento das edificações, o selo LEED é um método de avaliação da sustentabilidade de edifícios, desenvolvido em 2002 pelo *US Green Building Council* (USGBC), possuindo 4 tipos de certificação, dependendo da pontuação que o edifício recebe em sua avaliação (aplicação do método): Platina (80 ou mais pontos), Ouro (60 a 79 pontos), Prata (50 a 59 Pontos) e Certificado (40 a 49 pontos) (US GREEN BUILDING COUNCIL, 2018). Corroborando com estes resultados apresentados por Oliveira e Faria (2017), Silva (2016) investigou o planejamento estratégico de execução de ações sustentáveis na Copa do Mundo FIFA 2014, concluindo que nos documentos analisados a dimensão ambiental era prioridade para os organizadores do megaevento, sendo que as

recomendações e requerimentos da FIFA eram baseados na certificação LEED. Além desses estudos, fica claro a lacuna da literatura brasileiro em termos de desenvolvimento de pesquisas na área de sustentabilidade de instalações esportivas e os impactos causados pelas construções desses edifícios no meio-ambiente, principalmente após os anos de grandes construções pelo qual o país passou após a realização de diversos megaeventos no país.

3.2.5 Impacto das Instalações Esportivas nos Territórios

Mais do que impactos ambientais, uma linha de pesquisa que parece ainda não ter despertado grande atenção de pesquisadores brasileiros é o estudo dos impactos gerados pela reforma ou construção de novas instalações esportivas em municípios ou territórios específicos. Embora a maioria das franquias norte americanas serem de direito privado, as cidades frequentemente oferecem subsídios para o desenvolvimento de instalações esportivas em seus territórios com intuito de atrair estas franquias aos seus municípios (SOEBBING; MASON; HUMPHREYS, 2016). A construção de instalações esportivas com financiamento público é comumente justificada com base nos benefícios e impactos econômicos que a nova instalação conferirá ao local, entretanto não se encontram evidências contundentes a respeito desses benefícios na literatura (SIEGFRIED; ZIMBALIST, 2000). Conforme Siegfried e Zimbalist (2000), as empresas de consultoria sob contratação de times ou câmaras de comércio local, através de estudos promocionais, apoiam as construções e projetam um impacto futuro da construção de instalações esportivas adotando hipóteses irrealistas. Aliado a isso, os donos das equipes e os jogadores também são bem organizados, possuindo grande peso nesta decisão, além de indivíduos do município com interesses próprios que se tornam politicamente ativos no apoio de uso de fundos públicos para a construção, e por vezes manutenção, de instalações esportivas que serão utilizadas por entidade privada (SIEGFRIED; ZIMBALIST, 2000).

Sawyer (2006) discute o financiamento da construção e reforma de instalações esportivas e também põe em cheque a dependência que se possui do financiamento público para essas ações. Segundo o autor, o financiamento de novas instalações esportivas é um desafio, e que gestores do esporte precisam reconhecer que existem outras formas de financiamento, como o privado ou a combinação entre fundos públicos e privados. Para se construir um plano financeiro multianual para futuros projetos, o autor indica a formação de um time financeiro para o desenvolvimento deste plano, onde farão parte profissionais tais como o proprietário da instalação, o gestor, consultores financeiros, arquiteto, construtora,

conselheiros legais, dentre outros profissionais que se julgue necessário para a construção de um plano sólido e factível (SAWYER, 2006).

Segundo Siegfried e Zimbalist (2006) a maioria das investigações empíricas em impacto econômico devido a construção de instalações esportivas tem apresentado descobertas controversas, sendo que os estudos não detectam nenhuma relação positiva estatisticamente significativa entre a construção de instalações esportivas e o desenvolvimento econômico no território. Os autores ainda trazem a discussão a respeito do uso de receita de impostos (recursos públicos) na construção dessas instalações, e que neste caso os cidadãos devem se perguntar o que esperar em troca deste investimento, se atrair uma nova equipe ou manter uma existente pode gerar um excedente de consumidores para o comércio local, se há benefícios externos para os moradores que acompanham a equipe no jornal ou na televisão e se um senso de orgulho ou comunidade entre os cidadãos locais serão impactos realmente gerados com a construção de uma instalação esportiva (SIEGFRIED; ZIMBALIST, 2006).

Embora estudos, planejamento e uma negociação prudente possam minimizar as chances de se investir numa construção que promoverá impactos negativos, ou até mesmo produzir um impacto positivo, a experiência sugere que o estado (seja ele um município, região ou país) não deve esperar que uma nova arena, estádio ou instalação esportiva por si só promova o desenvolvimento econômico local (ZIMBALIST, 2013).

Ainda se deve considerar que o real custo para os cofres públicos para subsidiar uma instalação esportiva é substancialmente maior que o usualmente reportado, e neste caso governos e contribuintes subestimam a magnitude do comprometimento financeiro, esquecendo-se inclusive por vezes dos custos ao ceder terrenos para as construções, a infraestrutura e os custos públicos anuais associados à operação da instalação e os impostos sobre a propriedade perdidos (LONG, 2005). Em estudo realizado com os 99 estádios e arenas que receberam jogos das 4 grandes ligas americanas: *National Football League* (NFL), *Major League Baseball* (MLB), *National Basketball Association* (NBA) e *National Hockey League* (NHL), no ano de 2001, Long (2005) verificou que apesar do ganho pelo poder público na participação em operações das instalações esportivas (média de 10 milhões de dólares por instalação), este ganho é amplamente derivado das instalações antigas onde os contratos para operação da instalação foram negociados nos anos de 1970, enquanto que nas instalações novas o setor público está geralmente perdendo dinheiro.

Em estudos de caso mais recentes pode-se verificar que os resultados confirmam as evidências discutidas pelos autores anteriormente apresentados. Sparvero e Warner (2013) ao apresentar um caso fictício de uma franquia da liga menor de baseball no Estados Unidos a

fim de discutir os possíveis impactos causados pela construção de uma instalação esportiva para esta equipe, indicam que independentemente do tamanho do município anfitrião ou do tipo de equipe (franquia), uma vez que o financiamento público é garantido e uma equipe e uma instalação estão em funcionamento, não está claro quem tem a responsabilidade de cumprir essas promessas de transformação e desenvolvimento da comunidade e como isso será feito (SPARVERO; WARNER, 2013).

Já em estudo de caso real com arenas de hóquei canadenses, Soebbing, Mason e Humphreys (2016) analisaram se o “efeito novidade” impacta de alguma forma o atendimento (aumento de público) nos casos de instalações localizadas em pequenos municípios e aquelas que recebem jogos da Liga Canadense de Hóquei. Os resultados mostraram que o “efeito novidade” para novas arenas esportivas que são sede de franquia participante da Liga Canadense de Hóquei possui influência nos 5 primeiros anos, enquanto que nos casos de arenas localizadas em pequenos municípios esse efeito ocorre entre 3 a 5 anos após a abertura (SOEBBING; MASON; HUMPHREYS, 2016).

Já com intuito de verificar como a presença de times da NFL em três cidades americanas podem influenciar a empregabilidade do local, Islam (2019) conduziu estudo e concluiu que a presença das franquias nos municípios não possui efeito significativo nos índices de emprego local. Em contexto fora da América do Norte, Richardson (2016) encontrou resultados semelhantes ao analisar o impacto da construção de instalações esportivas em 15 cidades da Nova Zelândia nos índices de emprego e Produto Interno Bruto (PIB) durante o período de 1997 e 2009. O autor constatou que os impactos positivos em termos de empregabilidade se perpetuaram apenas quando os projetos de construção diziam respeito à estádios, sendo que os outros tipos de instalações possuíram impacto positivo apenas em curto prazo. Além disso o autor destaca que há poucas evidências empíricas que sustentem que a construção de novas instalações esportivas ou a reforma de existentes tiveram um impacto positivo no PIB real no local durante ou após a construção/reforma (RICHARDSON, 2016).

Como discutido anteriormente, a construção de uma instalação esportiva no contexto Norte Americano muitas vezes está associada com alguma equipe (franquia) que passará a utilizar a instalação como sede de seus jogos, e neste contexto Humphreys e Nowak (2015) e Humphreys e Nowak (2017) realizaram estudos para se verificar o impacto da saída dessas equipes das cidades (com a instalação continuando a funcionar com outras atividades), no valor de imóveis próximos às arenas. Nos dois estudos os autores puderam verificar que houve aumento no valor dos imóveis após a saída das equipes, apesar da continuidade das

atividades nas instalações esportivas, indicando que a equipe teve um efeito negativo sobre a comunidade local, talvez pelo fato de que a ideia de que o tráfego, multidões, barulho, lixo e outras atividades associadas a eventos esportivos profissionais em ambas as arenas representavam uma desvantagem para a vizinhança (HUMPHREYS; NOWAK, 2015, 2017).

Como destacado anteriormente, os resultados das pesquisas acerca dos impactos causados pela construção de instalações esportivas (ao menos no contexto Norte Americano, amplamente estudado) apresentam controversas. No que diz respeito ao impacto dessas construções no valor dos imóveis, Feng e Humphreys (2012) estimaram o efeito da proximidade do imóvel à instalações que recebem grandes eventos esportivos (jogos da NFL, MLB, NBA e NHL) em seus valores, verificando que o valor mediano das casas é maior em grupos próximos às instalações, sugerindo externalidades positivas das instalações esportivas profissionais (FENG; HUMPHREYS, 2012). Resultados semelhantes foram encontrados também em estudo que analisou o efeito da proximidade com duas instalações esportivas em Columbus nos valores dos imóveis locais (FENG; HUMPHREYS, 2018).

Ao examinar a relação entre a abertura de 56 instalações esportivas profissionais entre os anos de 1995 e 2008, e a aplicação de hipotecas residenciais nos Estados Unidos, Huang e Humphreys (2014) constaram que houve aumentos substanciais nos pedidos anuais de hipotecas residenciais nos três anos seguintes a construção das instalações esportivas. Entretanto os autores indicam que os resultados não suportam a ideia de que a nova instalação gere (re)desenvolvimento local, pois uma análise alternativa controlando as características da área sugerem que grande parte do aumento das hipotecas pode ser atribuído às características locais, e não a construção da nova instalação esportiva, sugerindo que o desenvolvimento observado teria ocorrido independentemente à abertura de uma nova instalação esportiva (HUANG; HUMPHREYS, 2014).

Para avaliar que efeito novos estádios possuem na economia local nos anos seguintes a sua construção, Myers (2017) realizou estudo levando em consideração três variáveis econômicas: o PIB local, o setor de Serviços Acomodação e Alimentação e o setor de Construção em cidades/instalações que recebem jogos das ligas NFL, MLB, NHL e NBA. Os resultados do estudo sugerem um impacto econômico positivo na economia local, entretanto o autor indica que há diferenças quando comparadas as diferentes ligas que atuam nas instalações, sendo os estádios que recebem jogos da NFL e da MLB os que apresentam impactos significativamente positivos, enquanto que as instalações relacionadas à NBA e NHL não demonstraram nenhum impacto associado às três variáveis estudadas (MYERS, 2017).

Estes estudos pouco discutem ou fazem uma leitura crítica a respeito desses resultados controversos, sendo assim, esta linha de pesquisa parece ser um campo ainda a ser explorado, principalmente em realidade fora do contexto Norte Americano, onde as franquias (equipes) por si só parecem possuir grande influência na construção de novas instalações esportivas e talvez exerçam também um impacto considerável nas comunidades que estão ao seu entorno, tanto positivas quanto negativas. Ainda assim, os custos e impactos econômicos da construção de instalações esportivas tem recebido mais atenção da literatura do que os aspectos não econômicos (CHAPIN, 2002). O autor Chapin (2002) discute em seu trabalho este aspecto e apresenta aos leitores um panorama dos custos e benefícios econômicos e não econômicos das instalações esportivas, identificando aqueles que usualmente são considerados pelos tomadores de decisão no setor público e aqueles que geralmente não são considerados. Os fatores não econômicos elencados pelo autor dizem respeito à impactos políticos, impactos na imagem e visibilidade da comunidade, impactos sociais e psíquicos e impactos de desenvolvimento local (CHAPIN, 2002).

A respeito destes aspectos não econômicos, em estudo sobre o desenvolvimento de uma nova instalação esportiva na cidade de Melbourne – Austrália e os benefícios à comunidade derivados desta nova instalação, Grieve e Sherry (2012) verificaram que a comunidade possui uma percepção de que o dinheiro com a construção foi bem gasto, pois os mesmos entendem que a nova instalação proporcionou um local esportivo acessível com diversidade de prática, provendo oportunidades de saúde (criando um melhor estilo de vida para a cidade), e sociais para a comunidade (tais como coesão e participação comunitária, aumento no número de visitantes, melhora da imagem do município). Vale ressaltar que esta visão pode-se dever ao fato que a instalação é utilizada diretamente pela população, e não apenas por uma equipe (franquia) ou parcela reduzida de moradores da cidade.

Com enfoque também na percepção de *stakeholders* locais, Mason, Sant e Misener (2018) se dispuseram em seu estudo a entender como, uma vez que uma cidade de pequeno/médio porte tenha tomado a decisão de construir uma nova arena, os *stakeholders* locais imaginam o local como um recurso, passível de receber outros eventos. Ao entrevistar funcionários da cidade, governo, gestor da arena, membros do comércio e de negócios local, jornalistas, educadores, dentre outros *stakeholders* relevantes, os autores verificaram que este grupo vê na arena a oportunidade de sediar outros eventos, e através disso obter benefícios tais como impactos econômicos, aumentar o *status* e reputação da cidade e promover a marca da cidade; eles enxergam a arena como um espaço competitivo, podendo disputar com outros locais para sediar eventos; a possibilidade de parceria e colaborações com outros municípios

próximos pra realizar eventos em conjunto; e por fim o conhecimento e expertise que sediar/organizar eventos na arena pode gerar (MASON; SANT; MISENER, 2018).

Sob outra ótica, Deschrive, Rascher e Shapiro (2016) investigaram a relação entre a expansão de times e estádios de futebol da MLS no número de espectadores da mesma. Ao analisar os jogos realizados nas temporadas de 2007 a 2011, os autores verificaram uma relação significativamente positiva entre os fatores, indicando que a expansão (aumento) dos estádios impacta no número de espectadores que vão até os estádios assistirem os jogos (DESCHRIVER; RASCHER; SHAPIRO, 2016).

Não podemos deixar de considerar também o impacto causado pela construção da instalação esportiva no espaço urbano, principalmente quando se tratam de grandes instalações como ginásios, estádios e arenas. Nesta linha, Taraszkiewicz e Nyra (2017) apresentam dois casos de instalações (Queen Elizabeth II Olympic Park em Londres e Energa Arena em Gdańsk), discutindo a importância do papel das grandes instalações esportivas e de entretenimento na revitalização de áreas urbanas degradadas. Segundo as autoras, os casos apresentam evidência de que a construção de uma grande instalação esportiva pode gerar uma transformação benéfica do espaço urbano e uma melhoria significativa nas áreas urbanas degradadas (TARASZKIEWICZ; NYKA, 2017).

3.2.6 Gestão Financeira de Instalações Esportivas

A gestão financeira de uma instalação esportiva também tem suscitado debate entre pesquisadores, sendo esta temática importante no âmbito da prática, já que a gestão de uma instalação precisa manter a ocupação da mesma em índices altos e garantir que isto aconteça de uma maneira economicamente viável (IVERSEN; CUSKELLY, 2015). Apesar de importante, a discussão deste tópico ainda se mantém muito em detrimento do financiamento da construção e gestão das instalações por fundos públicos, enquanto que os processos de gestão financeira são pouco abordados pela literatura. Em análise sobre eficiência econômica de uma instalação esportiva após implementação de um novo método de custeio através de estudo experimental, Kosmas e Dimitropoulos (2014) (KOSMAS; DIMITROPOULOS, 2014) advogam que o uso de um método ou modelo de contabilidade pode se provar útil para uma melhor delimitação do custo de produtos e serviços, a redução de custos, eficiência na operação e até lucratividade, visão corroborada por Becsky, Orbán, Dékán, Bács e Herczeg (2015).

No caso de uma parceria público-privada no financiamento e custeio de uma

instalação esportiva, o exame das fontes de custo e riscos podem auxiliar na tomada de decisão sobre este tipo de financiamento e minimizar os riscos (PROPHETER; HATCH, 2015). Em um estudo de caso de uma arena localizada na cidade de Seattle, Propheter e Hatch (2015) constataram que o risco associado a uma parceria público-privada na construção e operação da nova arena tinham relação com custos adicionais relacionados à emissão de títulos; com a garantia da dívida do grupo de investimento; com os custos gerais de oportunidade de fundos; e supervisão pública limitada de licitações.

As empresas gestoras de instalações esportivas, que por meio de concessão ou contrato passam a gerir instalações esportivas públicas e privadas, são realidade na Espanha e seu desempenho financeiro tem sido seguido de perto por pesquisadores. Após a Espanha passar por crise econômica, os autores Gimaldi-Puyana, García-Fernández, Gómez-Chacón e Bravo (2016) investigaram o impacto desta crise na rentabilidade dessas empresas. Os autores puderam verificar que a crise impactou as organizações de forma diferente, pois constatou-se que as organizações de médio porte obtiveram resultados positivos mesmo após o período de crise, evidenciando uma maior eficiência no uso dos recursos ou na obtenção de benefícios de seus ativos, enquanto que as organizações de grande e pequeno porte apresentaram resultados financeiros inferiores aos obtidos anteriormente ao período da crise econômica (GRIMALDI-PUYANA; GARCÍA-FERNÁNDEZ; GÓMEZ-CHACÓN; BRAVO, 2006). Resultados semelhantes foram encontrados por Grimaldi-Puyana e Sanchez-Oliver (2017) em pesquisa com 888 empresas especializadas na gestão de instalações esportivas na Espanha.

Na literatura nacional, Barros (2016) examinou a viabilidade econômica dos 12 estádios sede na Copa do Mundo FIFA 2014 utilizando os dados de projeções de fluxo de caixa, o valor presente líquido e a taxa interna de retorno considerando um período de 20 anos. Os resultados do estudo mostraram que dos 12 estádios analisados, apenas as arenas Pernambuco e Beira Rio apresentam viabilidade econômica, principalmente porque os clubes que fazem uso das arenas apresentaram rendas elevadas com jogos de futebol, eventos (como shows e convenções, eventos sociais e corporativos), venda de camarotes, além de estarem entre as que menos investiram em sua construção/reforma. A Arena da Baixada também se apresentou viável, entretanto o autor salienta que os resultados apontam para um alto grau de incerteza quanto a viabilidade do projeto, enquanto que os projetos da Arena Amazônia, Pantanal, Dunas, Castelão e Brasília foram os que apresentam menor viabilidade, pois estas arenas receberam grandes investimentos em suas construções, mas não possuem fonte de receita com jogos e outros eventos, mostrando que o investimento foi realizado em projetos que não se mostraram viáveis economicamente, e por consequência deve onerar os cofres

públicos com sua operação/manutenção (BARROS, 2016)

Para que a sustentabilidade das instalações esportivas seja possível Kosztin e Balatoni (2015) indicam que os gestores devem estar atentos à ocupação desta instalação de forma multidisciplinar, ou seja, que apenas o evento esportivo dificilmente conseguirá manter esta instalação esportiva financeiramente saudável, e que a ocupação do espaço com outros eventos, tais como shows, eventos culturais, de lazer, corporativos, dentre outros, pode garantir a sustentabilidade financeira desses espaços. Os autores realizaram estudo a respeito da exploração e sustentabilidade financeira de instalações esportivas da Hungria e chegaram à conclusão que apenas o esporte não resolve os problemas de operação e financiamento (KOSZTIN; BALATONI, 2015).

Esta ideia também é sustentada por Hammond (2017), que indica que a operação das instalações esportivas é onerosa, e a gestão deve criar alternativas de financiamento a manutenção dos espaços, e a exploração dos recintos esportivos por outras atividades que não esportivas pode ser uma alternativa. Porém, ao analisar como os departamentos atléticos das universidades utilizam seus campos/estádios de futebol americano, o autor constatou que apenas uma parte dos departamentos fornecem informações sobre a disponibilidade de seus estádios de futebol como locais para eventos não esportivos, sendo que os outros preferem manter essas informações internamente, disponibilizando os espaços a outros departamentos esportivos ou a instituições/organizações que eles já conhecem (HAMMOND, 2017).

Para que se possa realizar este trabalho multidisciplinar na instalação, é importante que a previsão destas atividades conste no planejamento/concepção da instalação esportiva, no que diz respeito ao espaço ser pensado de forma a poder receber atividades que não voltadas à prática da atividade física/esportiva (HUDEC; ROLLOVÁ, 2014). O planejamento de instalações esportivas, por fazer parte do processo de gestão da mesma, será tema abordado da seção seguinte da Revisão de Literatura.

3.2.7 Outras linhas de Pesquisa em Instalações Esportivas

A literatura também nos apresenta algumas outras temáticas que recentemente vem sendo abordadas no âmbito das instalações esportivas, como análises histórias dos espaços voltados à prática esportiva, em especial dos grandes estádios e arenas. Amaral e Bastos (2011a), num apanhado histórico acerca dos estádios voltados à prática do futebol no mundo, também chamam a atenção para o fato do estádio hoje ver como possível fonte de renda não só o futebol, mas a realização de outros eventos em seus espaços. Ainda, as autoras destacam

como a preocupação com a segurança dos espectadores modificou drasticamente a configurações dos estádios de futebol, principalmente após a década de 1990 e como hoje eles podem ser encarados como um dos protagonistas no espetáculo futebolístico (AMARAL; BASTOS, 2011a).

Calik (2015) através de análise documental apresenta as atividades e instalações esportivas na antiga cidade grega de Pérgamo, hoje território da Turquia, indicando que os grandes Ginásios não eram usados apenas para a educação física de jovens e para disputas olímpicas, mas também música, teatro e outras atividades consideradas terapêuticas na época eram realizadas nestes locais. O autor ainda destaca que as atividades esportivas praticadas nos ginásios de Pérgamo não se diferem tanto daquelas tradicionais e praticadas até hoje, e que provavelmente deu-se em Pérgamo a construção do primeiro hospital para atletas, confirmando a importância que o esporte possuía na época (CALIK, 2015).

A análise de recintos esportivos da antiguidade é comum nesta linha de pesquisa, e os estádios e ginásios olímpicos gregos acabam ganhando destaque. Kiuri e Teller (2015a) através de perspectiva recriada por computador, advogam que o estádio de Olympia tinha localização significativa e era interligado à cidade através de rotas funcionais, ao contrário do que se pensava ser um local isolado da cidade. Os mesmos autores, em outro artigo abordam os estádios olímpicos sob a perspectiva dos valores de patrimônio e seu significado cultural, caracterizando estes espaços como únicos, detentores de uma singularidade arquitetônica e esportiva, fatores que segundos os autores estão claramente entrelaçados com a história, pois os estádios olímpicos aparecem como testemunhos da evolução do esporte e de seu status para sociedades passadas e presentes (KIURI; TELLER, 2015b). Kiuri e Teller (2015b) ainda defendem a conservação destes recintos e indicam que uma melhor avaliação e conservação do patrimônio olímpico e esportivo se daria se estas instalações fossem consideradas Patrimônio Mundial em uma espécie de rede, onde todas as instalações esportivas desta magnitude fossem inseridas e estudadas.

Para aqueles recintos antigos, mas que ainda podem receber a prática esportiva, Lupo (2017) faz uma discussão crítica interessante. A autora, através do exemplo do Estádio do Pacaembu localizado na cidade de São Paulo, propõe uma reflexão sobre a recente inclusão das dinâmicas globais de modernização destes recintos (como o chamado “Padrão FIFA” e as “novas arenas”) e a necessidade de se preservar estádios encarados como patrimônio cultural, fato que muitas vezes impede que as modernizações necessárias para se tornar o espaço economicamente viável sejam realizadas. No caso específico do Pacaembu, que ainda não teve seu futuro decidido, pesa o fato da instalação ser elemento de identidade da cidade, bem

cultural, e local de acontecimentos históricos do País e ao mesmo tempo necessitar de uma modernização para passar a ser local adequado para receber eventos de quaisquer tipos, incluindo os esportivos, e tornar-se uma instalação esportiva economicamente viável e que não onere os cofres públicos como vem acontecendo nos últimos anos (LUPO, 2017).

Este tópico se relaciona em certa maneira com a linha de pesquisa Políticas Públicas, que também tem direcionado sua visão às instalações esportivas. Em âmbito nacional, Bastos e Mazzei (2013) indicam a carência de políticas públicas relativas ao segmento das instalações esportivas. A falta de um diagnóstico nacional a respeito dos locais de acesso à prática esportiva no País, como já discutido anteriormente, pode ser um dos fatores que dificultam o desenvolvimento destas políticas. Os autores destacam também que a inexistência de uma política central (ou diretriz nacional) que indique as obrigações específicas de cada nível governamental (seja município, estado ou federação) quanto ao oferecimento de locais para a prática da atividade física/esportiva em suas diversas manifestações faz com que as ações sejam realizadas de formas desconectadas e pontuais, não havendo relação ou continuidade de ação entre as diversas instalações esportivas espalhadas pelo país (BASTOS; MAZZEI, 2013).

Em análise acerca da produção acadêmica em termos de políticas públicas e equipamentos esportivos e de lazer no período de 2008 e 2014, Kocian e Silva (2016) indicam ter encontrado apenas 6 estudos que tratam em seus conteúdos, dentre outros pontos, as políticas públicas para construção e reforma dos espaços. Além de uma produção acadêmica baixa, viu-se que a temática das instalações esportivas não é estudada em profundidade, sendo analisada apenas como um dos tópicos a serem considerados nas políticas públicas de esporte e lazer. Entretanto os autores destacam a importância que a construção e existência de espaços voltados à prática esportiva possui para o desenvolvimento das políticas públicas, e que a consulta à população quanto às ações de reforma e construção de instalações esportivas é primordial para que se atenda a real necessidade da população e para que um planejamento efetivo de metas e prioridades possa ser elaborado a partir das demandas populares (KOCIAN; SILVA, 2016).

Na literatura internacional, a demanda da população no que diz respeito às instalações esportivas foi objeto de estudo de Ramos, González-Roma, Peiró e Codoñer (1992), que investigaram as preferências dos cidadãos da Comunidade Valenciana sobre as características das instalações esportivas em comparação com as instalações esportivas que foram construídas (existentes). Os resultados mostraram duas tendências, a primeira em relação a uma necessidade de maior distribuição das instalações esportivas no território, e a segunda

tendência em relação a ênfase na qualidade dessas instalações (RAMOS et al., 1992). Informações deste caráter podem ser úteis para estabelecer planos e metas para novas políticas públicas de um território.

Mais recentemente, Zhu (2015) analisou o *status* de utilização das instalações esportivas públicas da China e se estas atendem a demanda da população, constando um *status* de utilização desequilibrado, ou seja, algumas instalações não atendem à população como deveriam, seja por sua especificidade, seja pelo desequilíbrio do que é oferecido e do que a população anseia. Para equilibrar esse *status* de utilização o autor propõe a remoção das instalações de pouco uso e que se passe a enfatizar a construção de parques, de instalações esportivas para idosos, de um centro nacional de atividades físicas e focar na manutenção das instalações esportivas existentes e que são amplamente utilizadas pela população (ZHU, 2015).

Assim como a construção de políticas públicas parece tópico crítico em nossa realidade, a legislação ou regulamentação dos recintos esportivos no Brasil também pode ser alvo de críticas. Isto porque a legislação brasileira que dispõe sobre normas referentes às instalações esportivas se restringe ao Estatuto de Defesa do Torcedor, que em seus laudos de vistoria, preveem apenas questões relacionadas à segurança do público, acessibilidade, incêndios, higiene e a qualidade da infraestrutura física (em termos de engenharia civil) (BRASIL, 2003, 2009, 2010). Além da morosidade em se estabelecer critérios mínimos de segurança às instalações esportivas, esta legislação se restringe em muitas vezes à ótica da modalidade futebol, se esquecendo de abordar questões relativas a grandes ginásios, quadras, piscinas, pistas, dentre outros tipos de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação e educacional, e está longe de conversar (em termos de conteúdo), com as exigências de órgãos internacionais como FIFA e COI e seus cadernos de encargos para a construção de instalações esportivas, e com o próprio público que utiliza esses espaços, seja como espectador, seja como praticante de atividade esportiva (AMARAL; BASTOS, 2011b). Além do exposto, a lei existente no Brasil é indicada por alguns autores como desmoralizada e que impera um sentimento de impunidade no que diz respeito à sua execução, já que ao que parece ela não vem sendo cumprida integralmente nas instalações esportivas espalhadas pelo território nacional (CURI; ALVES JUNIOR; MELO, ROJO; FERREIRA; SILVA; 2008; REIS, 2010).

Possuir uma legislação que abranja as instalações esportivas pode auxiliar não só o cumprimento de normas técnicas de segurança, mas também pode ser importante ferramenta para nortear inclusive a gestão destes espaços, pois muitas ações e atividades podem decorrer

de leis e regulamentos (CUNHA, 2007). Internacionalmente o panorama de Portugal se mostra interessante, pois no país existe um Regime Jurídico das Instalações Desportivas proposto pela Confederação do Desporto de Portugal (PORTUGAL, 2009), e as Câmaras (Prefeituras) estabelecem regulamentos com as normas de funcionamento e utilização das instalações esportivas do município (CASTRO MARIM, 2003) o que acaba por influenciar o modo como estes espaços serão geridos.

A segurança e a gestão de risco, além de serem tópicos prioritários nos cadernos de encargos que direcionam a construção de novas instalações esportivas e das próprias regulamentações de engenharia e construção civil, também tem despertado interesse de pesquisadores da área. Latorre (2008) apresenta em seu artigo um modelo qualitativo de análise de segurança para espaços e equipamentos esportivos escolares levando em consideração a experiência docente, os elementos normativos das normas espanhola e europeia para equipamentos esportivos e instrumento anteriormente desenvolvido (HERRADOR; LATORRE, 2004). O método se baseia na avaliação da segurança, a fim de mitigar os riscos que porventura a infraestrutura possa oferecer, através de 4 passos: Identificar os riscos (sejam eles das tarefas, do local, do material utilizado, etc.); Estimar os riscos (determinando as consequências e a probabilidade que ocorra o dano); Definição das atividades preventivas (especificar quais ações realizar para evitar que o dano aconteça); e Manutenção e controle da atividade preventiva (LATORRE, 2008).

Também baseado no instrumento de Herrador e Latorre (2004) e nas normas espanholas para instalações esportivas, Del Campo e Píriz (2016) analisam a segurança de 24 instalações e equipamentos esportivos escolares da cidade de Mérida, verificando que em média, as instalações cumprem 54% das normas avaliadas no questionário. Os autores ainda indicam que as instalações cobertas possuem maior porcentagem de segurança quando comparadas com instalações esportivas descobertas (DEL CAMPO; PÍRIZ, 2016).

Na Espanha o *Consejo Superior de Deportes* (CSD) criou uma normativa para instalações esportivas chamada *Normativa de Instalaciones Deportivas y para El Esparcimiento* (NIDE), que é utilizada como referência para todos os projetos de construção de novas instalações esportivas, sendo um facilitador no planejamento e normatização destes espaços levando em conta as necessidades que precisam ser levadas em conta e dá condições para que o espaço seja adequado e possua as dimensões corretas, garantindo uma boa funcionalidade (FUENTE, 2015). Se utilizando das normativas de segurança da Espanha para instalações esportivas, o NIDE, García-Tascón, Gallardo, Luengo, Martínez-López e González (2014) analisaram a implementação das normas de segurança não-obrigatórias em

instalações esportivas geridas pelo *Instituto Municipal de Deportes de Sevilla* em diferentes tipos de espaços. Os autores puderam constatar que as mesmas não são cumpridas em sua totalidade, neste caso em parte porque os técnicos e gestores de instalações esportivas desconhecem essas normas (GARCÍA-TASCÓN et al., 2014).

Ainda sobre a perspectiva das instalações esportivas na Espanha, agora sob o olhar nas piscinas climatizadas cobertas, Conesa (2015) em sua tese apresenta um instrumento para análise da segurança desses recintos esportivos e uma avaliação realizada com piscinas da Comunidade Autônoma da Região de Murcia. O autor destaca que piscinas são instalações esportivas especialmente sensíveis a problemas com a segurança, e por este motivo possuem normas e sistemas de controle rígidos. Quanto aos resultados, 69% das piscinas analisadas cumprem os itens previstos no questionário de segurança, e dada a multidimensionalidade do instrumento, foi possível verificar que as questões relacionadas à segurança têm um maior grau de conformidade quando comparadas com as questões de acessibilidade também avaliadas (CONESA, 2015).

Resultados semelhantes foram encontrados por Nobari e Mohammadi (2015), que analisaram o status de gerenciamento de risco em arenas esportivas indoor em Rasht, no Irã. Os autores constataram que em geral pode-se dizer que o estado de segurança as arenas de Rasht estava em bom nível, entretanto, as variáveis de segurança relacionadas com sinais de alerta e instalações especiais para deficientes não eram adequadas (NOBARI; MOHAMMADI, 2015).

Para se determinar os fatores que afetam a segurança em instalações esportivas, Zarei, Hatami e Keshtmand (2017) conduziram estudo com 15 gestores de instalações esportivas, resultando em 27 itens divididos em 5 categorias: Primeiros socorros; Sala de equipamentos; Arquibancadas de espectadores; Piso e equipamentos esportivos; e fatores gerenciais. Os itens relacionados a piso seguro, instrutores qualificados, sinais de alerta nas salas e vistorias periódicas nos equipamentos esportivos são os itens mais importantes que afetam a segurança em instalações esportivas (ZAREI; HATAMI; KESHTMAND, 2017).

Em artigo que discute a implementação de condições de segurança obrigatórias, Gómez Calvo (2018) indica que elas são pré-requisito para o início das atividades esportivas e uso dos locais e espaços, e que gestores precisam conhecer as normas já que eles são responsáveis pela implementação (conformidade) e pelas consequências de seu descumprimento. O autor faz uma proposta para se cumprir as condições e deveres de segurança nas instalações esportivas baseados em 4 pilares: o Conhecer, que diz respeito ao conhecimento de todas as condições e deveres; Saber, que dizer respeito a gestão da

implementação e aplicação das medidas de segurança com o emprego eficiente dos recursos humanos e econômicos; Dispor, que diz respeito ao uso de apoio profissional ou de assistência técnica para elaborar planos e documentos e; Realizar, que diz respeito à execução e comprovação do cumprimento das normas e obrigações em matéria de segurança (GÓMEZ CALVO, 2018).

Como já mencionado anteriormente, a segurança mantém relação próxima com as questões de acessibilidade nas instalações esportivas. O correto funcionamento de uma instalação implica no cumprimento dos padrões de segurança e acessibilidade, garantindo a integridade de todos os usuários, independente de suas características físicas e a idade (GALLARDO; FELIPE; BURILLO; GASCÍA-TÁSCON; PLAZA; SÁNCHEZ, 2009b). Segundo Herreros (2003) é possível encontrar diversos tipos de barreiras à acessibilidade, criadas a partir de 4 fatores: os políticos (que ordenam e regulam a acessibilidade nas instalações); os técnicos (necessários para que se cumpra a legislação vigente); os econômicos (criação de novos elementos que permitam o mínimo de acessibilidade e a eliminação de barreiras existentes); e fatores sociais (relacionado a criação de atitudes sociais que suportem a construção de uma sociedade mais acessível). Não podemos deixar de ressaltar também que a implementação da acessibilidade nas instalações esportivas garante a igualdade de oportunidades, a inclusão social e a aposta de um esporte de participação efetivamente para todos (FERNÁNDEZ-BERMEJO; TEJADA CRUZ, 2014), questões muito importantes quando falamos em políticas públicas e esporte de participação.

Entretanto, como já visto nos trabalhos de Conesa (2015) e Nobari e Mohammadi (2015), as questões de acessibilidade ainda merecem atenção por parte dos gestores de instalações esportivas. Zarco-Pérez, Gallardo, Gasrcía-Unanue, Plaza-Carmona, Felipe, García-Táscon, Burillo e Gallardo (2012) analisaram a acessibilidade dos campos de golfe da região de Múrcia na Espanha com base na legislação vigente no país e constataram que menos da metade (40.88%) cumprem as normativas vigentes a respeito da acessibilidade. Fuente (2015) em seu trabalho de conclusão de curso apresenta o desenvolvimento de uma ferramenta para avaliar os elementos de acessibilidade também com base na legislação (normativas) espanhola, considerando 280 itens divididos em 13 áreas: estacionamento, acesso exterior para pedestres, acesso, circulação interna, escadas, rampas, elevadores, banheiros, vestiários, chuveiros, sinalização e comunicação, arquibancadas e piscinas. Após a construção do instrumento de avaliação, duas instalações esportivas foram analisadas utilizando o mesmo: a instalação *Termalia Sport* em Cuenca, que atingiu apenas a porcentagem de 40% de acessibilidade total; e a *Ciudad Deportiva de Valdelasfuentes en*

Alcobendas localizada em Madri, considerada uma das instalações esportivas espanholas mais acessíveis, que atingiu a porcentagem de 77% de acessibilidade total, suscitando a reflexão do autor quanto ao nível de acessibilidade das demais instalações do país, já que nem o recinto considerado o mais acessível não chegou perto da marca de 100% de acessibilidade (FUENTE, 2015).

A partir da literatura encontrada e da própria legislação atualmente vigente no país (a NIDE), a Espanha se mostra um campo promissor no que diz respeito às questões de acessibilidade quando falamos em instalações esportivas, mas o assunto também tem sido abordado em outras realidades recentemente. Em estudo acerca do interesse e potencial dos estudantes com deficiência das universidades da Nigéria na prática esportiva, Dada e Ukpata (2017) indicam a necessidade de se expandir as instalações adaptadas para garantir o acesso deste público, de modo a proporcionar um maior desenvolvimento social, já que atualmente as universidades nigerianas não possuem instalações adequadas para atender aos estudantes com algum tipo de deficiência.

Na realidade brasileira, Silva, Silva e Sampaio (2018) realizaram pesquisa acerca da inclusão de pessoas com deficiência física e visual em 5 parques esportivos da cidade de Campo Grande, analisando os seguintes itens: estacionamento, passeio público, acesso, circulação horizontal, circulação vertical, sanitários e vestiários, mobiliários, e espaços e equipamentos. Os resultados da pesquisa apontam para uma inadequação na questão da acessibilidade, sendo exceção apenas o estacionamento de um parque e o acesso horizontal de 4 parques (SILVA; SILVA; SAMPAIO, 2018). Novamente podemos perceber como às questões de acessibilidade, apesar de por vezes regulamentada, não é cumprida nem mesmo em instalações esportivas do setor público.

No Brasil a legislação que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade de pessoas portadoras de deficiência é a Lei nº10.098 de 2000 juntamente com o Decreto nº5.296 de 2004, abordando questões de urbanização, de acessibilidade à edifícios, da comunicação e sinalização, dentre outros aspectos (BRASIL, 2000, 2004). Além disso, o Decreto nº7.823 de 2012 regulamenta a destinação mínima de espaços e assentos nas instalações relacionadas aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 para pessoas portadoras de deficiência atendendo à questões de boa visibilidade, sinalização e garantia de acomodação de, no mínimo, um acompanhante da pessoa com deficiência, indicando que a construção, reforma ou ampliação de quaisquer instalação esportiva que sediar ou apoiaria a realização de eventos dos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 deveria atender a estes requisitos (BRASIL, 2012).

A legislação, bem como as normas já estabelecidas, deve ser utilizada no processo de planejamento/concepção de uma nova instalação esportiva, como já mencionado por Fuente (2015), mas instalações já existentes, e principalmente aquelas antigas que quando construídas ainda não existiam tais materiais e exigências, devem realizar a adaptação e/ou reforma de seus espaços para atender a estes requisitos de acessibilidade, e por vezes também de segurança. Neste processo, por vezes a área de Infraestrutura e Manutenção da instalação esportiva possui envolvimento. A manutenção da instalação esportiva é tida como uma das áreas específicas da gestão de instalações esportivas, como se verá na seção seguinte da Revisão de Literatura, e ela é fator decisivo no funcionamento de uma instalação, sendo sua efetividade relacionada a melhora da operação da instalação, podendo gerar lucros, e sua deficiência como causadora de impactos financeiros, mas também nos usuários (HARUN; SALAMUDIN; HUSHIN, 2013).

Em estudo com objetivo de obter informações relacionadas à prática de gestão de manutenção de instalações esportivas públicas, Harun, Salamudin e Hushin (2013) apresentam um modelo de gestão de manutenção de instalações esportivas baseado em estudo empírico, teorias relacionadas à área e consulta com experts. No modelo (Figura 1) são apresentados os elementos (critérios e atividades de gestão) para uma gestão de manutenção eficaz em cada fase do planejamento, organização, implementação (execução), liderança e controle, sendo que desta forma os autores acreditam que a área receberá atenção da alta gerência da instalação esportiva (HARUN; SALAMUDIN; HUSHIN, 2013).

Figura 1 - Modelo de gestão de manutenção de instalações esportivas

Fonte: Adaptado de Harun, Salamudin e Hushin (2013)

Neste mesmo estudo os autores ainda realizam uma avaliação acerca do profissional que está à frente da gestão dos estádios administrados pela *Stadium Corporation* na Malásia e a manutenção realizada por esta gestão. Quanto aos gestores, os autores afirmam que nenhum possui experiência em engenharia ou gestão de instalações, sugerindo que estes profissionais necessitam passar por processo de treinamento para obter qualificações adicionais em gestão de instalações e manutenção predial (HARUN; SALAMUDIN; HUSHIN, 2013). Tanto que, quando as instalações foram analisadas, os autores puderam verificar que apenas 2,9% delas tiveram suas ações de manutenção avaliadas como excelente, 85,3% foram avaliadas como moderadamente satisfatórias e 11,8% estão num nível insatisfatório (HARUN; SALAMUDIN; HUSHIN, 2013).

Segundo Onubi, Mshelgaru e Andrew (2015), os fatores que afetam a manutenção de uma instalação esportiva vão depender do tipo de instalação com a qual estamos lidando (se *outdoor*, *indoor*, grandes ginásios ou pequenos recintos, etc.). No estudo realizado pelos autores em instalações esportivas na Nigéria, eles observaram que a realização das tarefas/ações de manutenção são uma combinação de trabalhos realizados pela equipe residente da instalação esportiva e por empresas terceirizadas, sendo que a contratação de uma empresa para a realização de serviços de manutenção deve ser feita com base nas competências do pessoal interno, ou seja, esta contratação se justifica apenas quando a equipe residente não possui meios ou conhecimento específico para a realização da manutenção necessária (ONUBI; MSHELGARU; ANDREW, 2015).

Também na Nigéria, Oseghale e Ikpo (2018) analisaram a disponibilidade e manutenção de instalações esportivas de 3 universidades do país, sendo essas as que recebem todos os eventos universitários nacionais, entrevistando usuários e pessoal responsável pela manutenção das estruturas. Os resultados mostraram uma insatisfação dos usuários com questões relacionadas à manutenção de vestiários e locais de armazenamento de material, foi constatada uma inadequação das instalações para atendimento do público portador de deficiência e verificou-se que o período para a realização de uma ação de manutenção demora em média mais de uma semana após detectado um problema, devido principalmente a inexistência de verbas ou um fundo específico para a realização de ações de manutenção (OSEGHale; IKPO, 2018).

Sobre as instalações esportivas brasileiras, Kocian, Kocian e Venditti Junior (2018) realizaram pesquisa a respeito da manutenção das instalações esportivas e de lazer da cidade de São José do Rio Pardo 6 meses após esta ser sede da edição dos Jogos Regionais no ano de 2015. Foram analisadas 5 das 17 instalações que receberam competições esportivas nos jogos

e constatou-se que não foram realizadas as devidas manutenções requeridas para os espaços, sendo que os autores chegam a considerar que as mesmas no lugar de serem “legados” da realização dos jogos, na verdade podem ser considerados “largados”, dado o descaso com a manutenção dos locais (KOCIAN; KOCIAN; VENDITTI JÚNIOR, 2018).

Apesar de diferentes linhas de pesquisa e do expressivo número de artigos publicados há menos de 5 anos, é possível verificar que há muito a ser explorado no que diz respeito ao estudo das instalações esportivas. Temáticas como comunicação, recursos humanos, ferramentas de gestão, segurança, acessibilidade, manutenção, sustentabilidade, dentre outras, ainda são pouco exploradas e carecem de uma maior atenção de pesquisadores da área. Iversen e Cuskelly (2015) ainda apontam que há uma lacuna no que diz respeito a estudos que abordem o papel de instalações esportivas que possuem gestão sem fins lucrativos no intuito de verificar as diferentes políticas de gestão e suas consequências

Nota-se que a literatura nacional estuda a temática das instalações esportivas ainda sob uma ótica descritiva e de caracterização/compreensão da realidade, enquanto que internacionalmente as pesquisas têm por vezes caráter explicativo e experimental, e se preocupado com temas tais como sustentabilidade, satisfação do consumidor, impactos que as instalações geram e avaliação de desempenho, por exemplo.

Adicionalmente, não há na literatura brasileira uma abordagem geral quanto à gestão das instalações esportivas. Alguns processos de gestão são analisados separadamente, mas não há uma abordagem mais macro, como a proporcionada pela literatura internacional e discutida no capítulo a seguir.

3.3 Gestão de Instalações Esportivas

A gestão de instalações esportivas está inserida no amplo contexto da gestão do esporte, tendo suas particularidades. A gestão de uma instalação esportiva é descrita por Cunha (2007) como um conjunto de tomada de decisões realizadas pelo gestor para garantir o funcionamento e melhor aproveitamento daquele espaço. Estas decisões devem ser tomadas com base no conhecimento que este gestor deve possuir acerca de política, esporte, gestão, manutenção dos equipamentos, logística, economia, dentre outros (CUNHA, 2007).

Para Schwarz, Hall e Shibli (2010) o conceito de gestão de instalações refere-se à gestão da construção de novos espaços e manutenção e cuidados com instalações esportivas já existentes, incluindo o aquecimento, ventilação, sistema de ar condicionado, sistemas de som e iluminação, limpeza, segurança e operações gerais. Ambas as visões dizem respeito à fase

de operação ou funcionamento da instalação esportiva, entretanto a literatura já tem abordado a gestão de instalações esportivas de uma forma mais abrangente, em que são considerados também como parte do processo de gestão as fases de planejamento/concepção da instalação e a fase de construção (obra) da mesma (CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES, 2011; SARMENTO; CARVALHO, 2014). No Quadro 5 são apresentadas as principais tarefas conferidas a cada uma dessas fases.

Quadro 5 - Fases da gestão de instalações esportivas e tarefas relacionadas

Planejar	Construir	Gerir
Detectar oportunidades	Definir caderno de encargos	Espaços
Executar estudos de pré-viabilidade	Estabelecer equipes de acompanhamento e desenvolvimento técnico	Atividades
Estudar os produtos a oferecer	Fiscalizar a obra	Recursos humanos
Conhecer o mercado		Recursos financeiros
Promover estudos técnicos (localização, engenharia e arquitetura)		Tarefas de manutenção
Identificar os recursos necessários (qualificações e competências, físicos e financeiros)		Enquadramento político

Fonte: Adaptado de Sarmento e Carvalho (2014)

Celma (2000) também apresenta o processo de construção e funcionamento de uma instalação esportiva considerando as fases de concepção, desenho, construção e funcionamento (Quadro 6), semelhante ao apresentado por Sarmento e Carvalho (2014). Há uma fase de concepção e desenho da instalação, quando são realizados estudos de viabilidade, de detecção de oportunidades, de identificação dos recursos necessários, de estudo de mercado, de desenho do projeto arquitetônico da instalação, da determinação do plano de atividades que comporão a grade de atividades/programas oferecidos na mesma, da determinação do modelo de gestão, dentro outros aspectos; uma fase de construção ou obra, quando a instalação esportiva será efetivamente edificada; e uma fase de funcionamento ou operação, que é quando a instalação passa a receber as atividades e usuários (CELMA, 2000).

Nota-se que a nomenclatura entre os autores pode se diferenciar, entretanto os tópicos abordados por Celma (2000) nas fases de concepção e desenho se assemelham muito à fase designada por Sarmento e Carvalho (2014) por planejamento, e a fase de funcionamento de Celma (2000) também possui estrita relação com a fase de gestão de Sarmento e Carvalho (2014). A partir deste exposto e dos demais estudos que serão apresentados, são discutidos nesta Tese as fases da gestão de uma instalação esportiva divididos em “Planejamento/Concepção” e “Construção”, e “Funcionamento/Operação” pois julgamos mais adequados para o entendimento dos conceitos.

Quadro 6 - Processo de Construção e Funcionamento de uma Instalação Esportiva

Períodos	Concepção		Desenho		Construção	Funcionamento			
Fases	Apreciação	Avaliação das Possibilidades	Configuração	Determinação	Materialização	Ativação	Funcionamento	Adaptação/Remodelação	Expiração
	Surge a necessidade de uma instalação esportiva.	Determina quais características deve ter; Conseguir recursos; Projeto de viabilidade.	Modelo de gestão; Previsão dos recursos; Estudo de programação técnica.	Avaliação e aprovação do projeto arquitetônico e de gestão.	Avaliação e aprovação da gestão e da obra.	Estabelecimento de objetivos iniciais; Recepção da Obra; Aprovação de preços e taxas; Atividades de Manutenção; Oferta de serviços; Estabelecimento de normativa.	Estabelecimento de objetivos funcionais; Gestão Integral Manual de Qualidade.	Identificação de problemas; Estudo de Mercado; Plano de reativação de projetos e reformas.	Encerra ou reutiliza a instalação esportiva.
Ação	Diagnóstico	Decisão Positiva	Proposta de Modelo	Aprovação do Investimento	Entrega de Obra	Ponto de equilíbrio	Satisfação	Adaptação e Melhora	Fechamento ou Reutilização

Fonte: Adaptado de Celma (2000)

3.3.1 Gestão do Planejamento, Concepção e Construção de Instalações Esportivas

A fase de planejamento/concepção dá subsídios para a decisão de se construir ou não a instalação esportiva, e por este motivo é uma fase primordial da gestão de instalações esportivas. É nesta fase que se determinará como a instalação esportiva funcionará, definindo o modelo de gestão que será adotado (assunto que será abordado mais adiante nesta Revisão de Literatura), se faz a previsão dos recursos necessários, se estuda a programação que a instalação esportiva irá oferecer (CELMA, 2000).

Contudo, em uma leitura mais crítica ao modelo proposto por Celma (2000) podemos perceber que a fase que alguns elementos estão posicionados pode ser questionada. Quando do funcionamento, questões como “Estabelecimento de objetivos iniciais” e “Estudo de mercado” já deveriam ter sido realizados na fase de planejamento. Isto porque a partir dos objetivos que a instalação esportiva terá é que será possível construir um plano de utilização (atividades e programas a serem desenvolvidos) e determinar qual o público será atendido por esta instalação esportiva (PEDROSO; MENEZES; SARMENTO; SANTOS; COELHO; BARBOSA, 2012b). Mais do que isso, o estabelecimento de missão, visão e valores também devem ser considerados na fase de planejamento, pois estes preceitos irão dar base para todo o trabalho que se desenvolverá na instalação esportiva. Quanto ao estudo de mercado, este é um diagnóstico a ser realizado mesmo antes de se decidir pela construção ou não do recinto, haja vista que dependendo dos resultados pode-se chegar à conclusão que a construção de uma nova instalação esportiva para aquele mercado que se pretendia é inviável, econômica ou conceitualmente.

A fase de planejamento/concepção contempla um diagnóstico e a detecção da necessidade de se construir uma instalação esportiva, e avaliar as possibilidades desta construção é indispensável para se tomar a decisão sobre a construção ou não destes espaços (CONSTANTINO, 1999). Nesta fase, Constantino (1999) indica que alguns elementos devem ser levados em consideração: a) conhecer as necessidades da população a que se destina a instalação esportiva; b) estabelecer prioridades frente às necessidades identificadas; c) ter noção clara dos custos financeiros da instalação (terreno, construção e funcionamento); d) optar por uma instalação capaz de satisfazer as necessidades dos usuários e de onerar o menos possível; e) definir um programa de construção.

A decisão de se construir uma instalação esportiva deve estar em conformidade com o planejamento e ordenamento do território, ocupando os espaços de forma equilibrada sendo que, principalmente nos casos de instalações esportivas públicas, a construção deve estar

articulada com o plano diretor do município (CONSTANTINO, 1999; PEDROSO et al., 2012b; RIBEIRO, 2006). Embora este tópico tenha sido abordado anteriormente nesta Revisão de Literatura quando se tratou dos estudos acerca da distribuição das instalações esportivas nos territórios, é importante salientar que é na fase de planejamento/concepção de uma instalação esportiva que este aspecto deve ser largamente considerado.

Constantino (1994) apresenta 3 métodos clássicos para o planejamento de instalações esportivas no território:

- Método urbanístico ou dos “Standard”: Método quantitativo que versa sobre a aplicação de um coeficiente de área esportiva útil por habitante. É fácil de ser aplicado, possui custos reduzidos, mas se empregado isoladamente pode não ser efetivo, pois não considera a tipologia das instalações, a utilização das mesmas e necessidades do território;
- Método dos ajustes locais: Fundamenta-se na avaliação das carências de instalações esportivas a partir da comparação de diferentes regiões, baseando o planejamento das regiões carentes com aquelas bem equipadas. Pouco rigoroso, também não leva em consideração as necessidades específicas de cada território;
- Método sociológico: Consiste no estudo das necessidades e demandas da população face à oferta disponível. Trata-se de um processo lento e tem um custo mais elevado, porém possibilita a detecção das reais necessidades da região.

Procurando reunir os pontos fortes de cada método apresentado, o autor propõe um quarto método, chamado “Plano de aproximações sucessivas” onde se define os objetivos para o ordenamento das instalações a partir de um conjunto de diferentes variáveis (geográficas, demográficas, culturais, sociais e econômicas) (CONSTANTINO, 1994).

Também na fase de planejamento/concepção, deve-se realizar a previsão dos recursos necessários para a construção e funcionamento da instalação esportiva. Como bem apontado por Constantino (1999), deve-se ter a noção clara de que a previsão de recursos não deve se restringir à aquisição de local para construção (terreno) e custos de obra, e sim a previsão dos gastos para se manter a instalação. Este parece ser o grande problema enfrentado por grande parte das instalações esportivas, a escassez de recursos para manter o seu funcionamento com um mínimo de qualidade.

Este planejamento/concepção de uma instalação esportiva deve ser construída por uma

equipe interdisciplinar para que seja garantido que todos os envolvidos direta ou indiretamente no desenvolvimento, operação e uso da futura instalação possam contribuir (RIBEIRO, 2006). Esta equipe seria composta por engenheiros, arquitetos, consultores em instalações esportivas, gestores, especialistas (nas diversas áreas que se julgar necessário), professores de educação física, técnicos esportivos e usuários (RIBEIRO, 2006).

Outro aspecto importante que deve ser levado em consideração na fase de planejamento/concepção de uma instalação é a escolha do modelo de gestão que será adotada pela instalação esportiva (CELMA, 200; SARMENTO; CARVALHO, 2014). Cunha (2007) atribui ao modelo de gestão a definição das formas jurídicas das entidades que promovem a gestão da instalação esportiva, ou seja, o regime jurídico e de gestão com base no qual a entidade funcionará e a propriedade de recursos de base que a mesma possui.

Segundo o mesmo autor, os modelos de gestão podem ser agrupados em três tipologias, tanto para gestão pública ou privada de instalações:

- “a) Gestão direta: Normalmente o proprietário da instalação esportiva administra e gere os acontecimentos e os negócios que estes proporcionam dentro da própria instalação e em tudo o que com ela se relaciona;
- b) Gestão indireta: O proprietário entrega mediante acordo ou contrato a gestão das atividades ou negócios a terceiro, transferindo a ele todas as responsabilidades inerentes;
- c) Gestão mista: O proprietário partilha com uma outra entidade, não apenas os recursos da sua propriedade, mas a própria gestão, em associação ou outras formas de participação partilhada.” (CUNHA, 2007, p. 509).

A partir de um modelo geral de gestão e da análise de diversos cenários das organizações esportivas de Portugal, Pinto e Sarmento (2009), consideram a existência de três modelos de gestão:

- Gestão pública ou direta: realizada por própria entidade, organização ou associação local cujo capital pertença integralmente à entidade local;
- Gestão indireta: a gestão é realizada por uma organização pública de natureza privada, como clubes, associações ou empresas.
- Gestão privada: forma em que a lógica dominante se restringe ao lucro, às regras do mercado livre e acesso condicionado a determinados setores sociais e

econômicos.

Constantino (1999) também apresenta três modelos de gestão mais utilizados pelas instalações esportivas públicas: gestão direta (quando somente a instituição pública controla a gestão da instalação); gestão concessionada (quando a instituição pública transfere para outra organização a responsabilidade de gestão da instalação); e a gestão mista (quando as organizações dividem a responsabilidade de gerir a instalação esportiva) (CONSTANTINO, 1999).

Para Schwarz, Hall e Shibli (2010), as instalações podem ser consideradas como de gestão pública (quando geridas por uma entidade pública eleita para uma jurisdição governamental), de gestão privada (quando a entidade gestora possui fins lucrativos), de gestão voluntária (quando organizações sem fins lucrativos como entidades esportivas educacionais, organizações não-governamentais (ONG's) e entidades beneficentes são responsáveis pela gestão da instalação) e os chamados “*trusts*”, que não possui uma definição clara, mas baseia-se na administração de uma instalação pública por uma empresa (limitada, de interesse público ou uma sociedade) independente do poder público e que garanta o oferecimento dos serviços.

Iversen e Cuskelly (2015) apresentam um quadro conceitual com três diferentes possibilidades de subsídio públicos (ou modelos de gestão) às instalações esportivas privadas sem fins lucrativos, baseados na literatura de administração pública: *New Public Management* (NPM), *New Public Governance* (NPG) e *Neo-Weberian State* (NWS) ou *Budget*. O NPM é caracterizado por uma gestão com foco no cliente, com mecanismos que os autores chamam de “quase-mercado” para competir com a concorrência, ou seja, a introdução de mecanismos do setor privado, vinculando os incentivos econômicos ao desempenho. O NPG possui gestão com foco nas parcerias e na gestão compartilhada, onde instituições públicas, privadas, setor comercial local, dentre outros parceiros compartilham recursos e participam dos processos de pensar, coordenar e implementar as políticas para a instalação de forma que seja maximizado seu uso. Já o NWS é uma gestão com foco na autoridade sendo exercida através de uma hierarquia bem definida, mas com decisões abertas e transparentes e o orçamento do ano anterior é utilizado para orientar o orçamento do próximo ano, por este motivo o nome *Budget* (IVERSEN; CUSKELLY, 2015).

Na Espanha, por conta da crise financeira e consequente redução de investimento de recursos públicos para o esporte, os serviços esportivos oferecidos à população em geral têm apresentado uma queda de qualidade ao longo dos últimos anos. Para garantir que os serviços

fossem oferecidos com qualidade e as operações fossem economicamente viáveis aos cofres públicos, em muitos casos optou-se pelo modelo de concessão da administração de um espaço público à iniciativa privada, sendo que o poder público nestes casos passou a exercer o papel de planejar, controlar e avaliar os serviços prestados pelas empresas concessionárias, e não mais como prestador de serviço (QUESADA, 2014).

Mestre Sancho (2003) indica que é necessário esclarecer que a concessão da gestão de espaços públicos não é uma privatização do espaço, no sentido estrito da palavra, isto porque na gestão indireta não é realizada a venda do bem público e não se tem a desvinculação total da administração pública, sendo o papel do operador privado limitado à prestação de serviço. Os modelos de gestão indireta se apresentam como uma alternativa de grande flexibilidade e que pode ser instrumentalizada através de muitas formas de colaboração entre o setor público e privado (MESTRE SANCHO, 2003).

O risco na concessão da operação de instalações esportivas públicas à iniciativa privada foi discutido por Evstafyev e Evstafyev (2015), que consultaram potenciais concessionários para analisar quais os riscos na concessão de operação de uma instalação esportiva municipal russa. Os autores verificaram que os fatores com altos índices de risco estão relacionados à operação (como custos inesperados, altos custos de operação, nível da equipe de trabalho, etc.) e ao comportamento do concedente (como excessivo controle, quebra de contrato, dentre outros), sendo os riscos de mercado e políticos avaliados como significantes, e os riscos técnicos e “de força maior” considerados moderados (EVSTAFYEV; EVSTAFYEV, 2015).

Na realidade brasileira não há referência à classificação das instalações segundo o setor a que pertencem as organizações. As pessoas jurídicas da sociedade são consideradas pelo Código Civil, como de direito público (interno ou externo) e de direito privado (BRASIL, 2002). As de direito público interno são a União, os Estados, o Distrito Federal e os Territórios, os Municípios, as autarquias e quaisquer entidades de caráter público criadas por lei. Já as de direito público externo dizem respeito às pessoas jurídicas de Estados estrangeiros. As pessoas jurídicas de direito privado são as associações, sociedades e as fundações (BRASIL, 2002).

Todavia, já surgem alguns estudos sobre a realidade brasileira discutindo a questão dos modelos de gestão. Ferreira e Stoppa (2016) ao analisar a forma pela qual estão sendo geridas as instalações de esporte e lazer da Subprefeitura de São Miguel, na cidade de São Paulo, apresentam em seus resultados que a Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação (SEME) passou a adotar em 2008 um novo modelo de gestão para algumas de suas

instalações esportivas, deixando de executar as ações relacionadas à política de esporte e lazer, passando para um papel de coordenação. Os autores afirmam que a SEME tem realizado parcerias com organizações sociais sem fins lucrativos para a gestão dos espaços, sendo que dos 13 Clubes da Comunidade visitados pelos autores, quatro deles são geridos dentro deste modelo de gestão (FERREIRA; STOPPA, 2016).

Já em pesquisa realizada por Andrade, Braga e Tomazzoni (2016), os autores compararam 3 diferentes modelos de gestão dos Clubes da Comunidade da cidade de São Paulo: um de administração privada e baixa intervenção estatal, um que recebe subsídios públicos e tem intervenção parcial do estado, e um terceiro que é gerido integralmente pelo estado. Os autores afirmam que os Clubes da Comunidade são uma iniciativa nobre da prefeitura para democratizar o acesso ao esporte e ao lazer, entretanto esta iniciativa está distorcida, pois a administração privada exercida nestes clubes não tem cumprido a premissa da democratização de acesso, havendo na verdade uma falta de transparência financeira na gestão, as equipes gestoras não contam com profissionais especializados e nem recebem nenhum tipo de treinamento, e a fiscalização pública é baixa ou nula. Já nos casos em que a administração dos clubes é realizada parcial ou totalmente pelo estado, estes espaços parecem atender de forma mais eficiente a demanda por esporte e lazer da sociedade, cumprindo a função de democratização da prática, talvez explicado pelo fato de gestores públicos especializados participem desta gestão e da ampliada fiscalização, coibindo supostas atitudes ilícitas (ANDRADE; BRAGA; TOMAZZONI, 2016).

Alguns autores destacam algumas diferenças entre a gestão pública e a gestão privada de instalações esportivas (CASTILLO, 2011; GHADERI, 2014; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA; RAMOS, 1996; NOSRAT; SHABANI; BASHIRI; BASHIRI, 2013; PEIRÓ; RAMOS; GONZALEZ; RODRIGUEZ; TORDERA; MARTÍNEZ-TUR, 1995, PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ; RODRÍGEZ; TORDERA; MARTÍNEZ-TUR; WHITELY, 1998). Para Martínez-Tur, Tordera e Ramos (1996), enquanto a gestão pública de instalações atende a uma demanda maior, dificultando a gestão realizada pelas entidades, a gestão privada atende a uma demanda menor e com serviços mais especializados. Segundo os autores, por conta do modelo de gestão adotado, o setor público acaba por se concentrar mais em processos administrativos e burocráticos, enquanto que em uma gestão privada o foco está na qualidade dos serviços oferecidos e nas relações públicas da instalação (MARTÍNEZ-TUR; TORDERA; RAMOS, 1996).

Peiró, Ramos, Gonzalez, Rodriguez, Tordera e Martínez-Tur (1995) também chamam a atenção para o maior controle sobre os processos de gestão de pessoas na gestão privada

quando comparado com a gestão pública. Por conta da burocratização de processos, a gestão pública acaba por possuir um baixo desempenho na área de gestão de pessoas, enquanto que a gestão privada encontra dificuldades na área de gestão financeira (GHADERI, 2014; NOSRAT et al., 2013), talvez por conta de não possuir seus processos claramente delineados.

Dada a complexidade que a gestão de uma instalação esportiva impõe e os restritos modelos de gestão apresentados pela literatura, Martínez-Tur, Tordera e Ramos (1996) propõem uma taxionomia própria para as instalações esportivas baseada em vários critérios: a propriedade da instalação, o foco das atividades e a relação entre proprietário e gestores, distinguindo-as multiplamente e não dicotomicamente (público ou privado). Combinando estes critérios os autores apresentam uma classificação de seis tipos diferentes de modelos de gestão instalações esportivas: Instalações totalmente públicas; Instalações semipúblicas; Instalações públicas restritas; Instalações comerciais; Instalações privadas sociais; Instalações privadas restritas.

Os autores afirmam que dependendo do modelo de gestão adotado, a instalação esportiva estará mais submetida à autoridade econômica ou à autoridade política (Figura 2), diferenciando assim a gestão pública da gestão privada (MARTÍNEZ-TUR; TORDERA; RAMOS, 1996). Esta taxionomia tem sido utilizada em algumas investigações com objetivo de delinear mais claramente o perfil de cada um dos tipos de instalações esportivas (MARTÍNEZ-TUR; TORDERA; RAMOS, 1996; PEIRÓ et al., 1995, 1998; PEIRÓ; MARTINEZ-TUR; TORDERA, 1999).

Para Iversen e Cuskelly (2015) há uma lacuna na literatura quanto a estudos sobre o papel de organizações sem fins lucrativos na gestão instalações esportivas. Segundo os autores, enquanto as instalações esportivas privadas estão sujeitas a um elevado grau de autoridade econômica (pois se a instalação experimenta dificuldades financeiras, provavelmente ela será vendida ou fechada), as instalações esportivas públicas, por receberem recursos públicos e por incorporar as políticas públicas do setor, estão sujeitas a um elevado grau de autoridade política (IVERSEN; CUSKELLY, 2015).

Já as instalações sem fins lucrativos, apesar de muitas vezes serem responsáveis por suas operações diárias gerenciando questões como manutenção, atividades e pessoas, são instalações mais próximas do setor público, uma vez que elas estão sujeitas a um grau mais elevado de autoridade política e a um grau menor de autoridade econômica. Isto se deve ao fato delas por vezes receberem subsídios públicos (direta ou indiretamente), apoio/assistência do setor público no caso de problemas financeiros, além da necessidade de prestação de contas (IVERSEN; CUSKELLY, 2015).

Figura 2 - Localização da instalação esportiva em função de seu caráter público ou privado

Fonte: Adaptado de Martínez-Tur, Tordera e Ramos (1996)

A decisão sobre qual modelo de gestão a ser adotado deve estar condicionada às características da instalação e da própria situação a qual a mesma se encontra. O modelo de gestão deve garantir que a instalação esportiva funcione e seja economicamente viável, garantido um serviço de qualidade e que sua utilização seja maximizada (IVERSEN; CUSKELLY, 2015; MESTRE SANCHO, 2003).

Segundo Mulatinho (2011) esta decisão não depende apenas do tipo de instalação ou da entidade gestores da mesma, mas também dos aspectos sociais, econômicos e culturais da população que utiliza o espaço e participa de suas atividades, do local que a instalação está inserida, sendo escolhido o modelo de gestão mais adequado aquela realidade, à definição dos objetivos da instalação e de um planejamento prévio que embasará as tomadas de decisões.

Como abordado anteriormente, este modelo de gestão deve ser definido previamente, ainda na fase de planejamento/concepção da nova instalação (SARMENTO; CARVALHO, 2014), ou o modelo pode ser alterado para obtenção de uma gestão mais eficiente, tanto em termos de custos como de melhora na qualidade dos serviços (MESTRE SANCHO, 2003) após um estudo prévio detalhado de viabilidade.

Dado o modelo de gestão que será adotado na instalação esportiva, a organização

institucional e os objetivos traçados para a mesma, todos delineados no planejamento/concepção da instalação esportiva, diferentes estratégias ou projetos de gestão, podem ser escolhidos para direcionar o funcionamento da instalação (CELMA, 2000; IVERSEN; CUSKELLY, 2015). Segundo Fábregas e Hernando Lopes (2000), o projeto de gestão é uma “Ferramenta imprescindível para o bom funcionamento de uma instalação esportiva. Este documento basicamente é o estudo completo do que se quer realizar, de como será utilizado e que custos terá o funcionamento das instalações”.

Fruto do planejamento, o projeto de gestão analisa os serviços/atividades que serão oferecidos, o número de utilizadores destes serviços, a demanda da população que utilizará a instalação, prevê os recursos necessários para a realização das atividades, como elas serão viabilizadas (PINTO; SARMENTO, 2009). Para Battle Bastardas (2000), o projeto de gestão determina aspectos da gestão como critérios de organização interna e dotação de recursos humanos, a proposta das atividades a serem desenvolvidas, previsão de manutenção da instalação, a política de preços que será praticada, critérios de qualidade e comunicação. Os critérios mais importantes de um projeto de gestão devem levar em consideração um custo administrativo e de manutenção mínimos e um máximo aproveitamento do espaço disponível (FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000).

Durante as fases de planejamento/concepção de uma instalação esportiva deve ser contemplado o projeto de gestão que será utilizado quando a instalação esportiva estiver em funcionamento, pois ele é que determinará se a instalação é viável e como ela deve ser estruturada (CARREIRO, 2010; GALLARDO; JIMÉNEZ, 2004; LÓPEZ, 2003; PINA, 2010). No processo de construção e funcionamento de uma instalação esportiva, o projeto de gestão é uma ferramenta chave, presente desde a fase de planejamento/concepção até seu funcionamento efetivo (CELMA, 2000).

É importante salientar que apesar da indicação de que o projeto de gestão deve ser concebido na fase de planejamento/concepção de uma instalação, o projeto de gestão também pode ser construído quando da remodelação de uma instalação esportiva ou mesmo para melhorar os resultados de uma instalação que já está em funcionamento (LÓPEZ, 2003).

Após estudos prévios (que preveem a realidade social, a influência da instalação, a demanda esportiva local, dentre outros critérios) e a concepção de um anteprojeto (com critérios técnicos de gestão para a construção, com características de espaço esportivo e anexos, os espaços comuns, polivalentes e aspectos de aplicação de novas tecnologias), o projeto de gestão é pensado de forma a delinear seus principais componentes, conforme López (2003):

- Modelo de gestão para a instalação;
- O programa esportivo;
- O plano de utilização das instalações;
- O plano de recursos humanos;
- O plano de marketing e qualidade;
- Estudo econômico e financeiro;
- Plano de manutenção.

3.3.2 Gestão da Operação/Funcionamento da Instalação Esportiva

A execução do projeto de gestão é realizada conforme estabelecido nos planos, realizado controle e avaliação da execução, tornando possíveis revisões ou modificações necessárias (LÓPEZ, 2003). A elaboração do projeto de gestão, bem como a execução do mesmo, como destacado anteriormente, deve ser realizada por equipes multidisciplinares de trabalho, sendo que cada profissional aplicará os conhecimentos de sua área (seja ela financeira, de marketing, manutenção de instalações, programa de atividades físicas, etc.) na gestão da instalação esportiva (FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000; LÓPEZ, 2003; SARMENTO; CARVALHO, 2014). López (2003) advoga que a elaboração do projeto de gestão deve ser liderada por um profissional do Esporte. Os componentes do projeto de gestão apresentado por López (2003) estão intimamente conexos com as áreas relacionadas à gestão de instalações esportivas apresentadas pela literatura. No Quadro 7 podemos observar estas áreas a partir de uma comparação de seis diferentes abordagens.

As áreas de gestão econômica (ou financeira), de pessoas (recursos humanos), gestão das atividades que acontecem na instalação e a manutenção do espaço são citadas por todos os autores (FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000; PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999; PINTO; SARMENTO, 2009; PIRES, 2000; RAMOS-CARRANZA, 2015; SARMENTO; CARVALHO, 2014), apesar de Pires (2000) no que diz respeito à manutenção, fazer menção apenas à um dos componentes da área, a gestão do material esportivo. O marketing ou gestão comercial é considerado por Peiró, Martínéz-Tur e Tordera (1999), Pires (2000) e Ramos-Carranza (2015), e a gestão orçamental, apesar de apenas Pires (2000) indicar como área da gestão de instalações, possui seus conceitos também previstos nas áreas de gestão econômica citada pelos outros autores. As áreas Espaços e Enquadramento Político indicadas por Sarmento e Carvalho (2015) estão contidas também em outras áreas citadas nos outros modelos.

Quadro 7 - Áreas relacionadas à gestão de instalações esportivas

Peiró, Martínéz-Tur e Tordera (1999)	Pires (2000)	Fábregas e Hernando L. (2000)	Pinto e Sarmiento (2009)	Sarmiento e Carvalho (2014)	Ramos- Carranza (2015)
Econômico- Administrativa	Gestão Financeira	Econômico- Financeiro	Gestão Financeira	Gestão dos Recursos Financeiros	Finanças
Gestão de Pessoas	Gestão Pessoal	Gestão Funcional	Gestão Funcional	Gestão dos Recursos Humanos	Recursos Humanos
Oferta e Exploração	Gestão das Atividades	Gestão de Atividades	Gestão de Atividades	Gestão de Atividades	Atividades Esportivas
Manutenção	Gestão do Material Esportivo	Gestão de Manutenção	Gestão de Manutenção	Gestão da Manutenção	Instalações Esportivas
Marketing	Gestão Comercial				Marketing
	Gestão Orçamental				
				Espaços	
				Enquadramento Político	

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para Peiró, Martínéz-Tur e Tordera (1999) as áreas de gestão de Manutenção e Oferta e Exploração (ou gestão de atividades) são as áreas específicas da gestão de instalações esportivas, enquanto que as demais áreas são comuns a gestão de qualquer entidade. A organização destas áreas e as responsabilidades de cada uma serão determinadas muito em detrimento do modelo de gestão adotado pela instalação esportiva (CHEN, 2012). Dependendo do tipo de instalação, ou mesmo do modelo de gestão adotado, algumas áreas podem ser mais representativas ou mesmo não existirem (AMARAL, 2014; CHEN, 2012). Das quatro abordagens apresentadas, apenas Peiró, Martínéz-Tur e Tordera (1999) (Quadro 8) e Ramos-Carranza (2015) (Quadro 9) apresentam as tarefas ou processos de gestão relacionados, as demais abordagens apenas citam as áreas.

A abordagem desenvolvida para a realidade espanhola por Peiró, Martínéz-Tur e Tordera (1999) considera as tarefas de cinco áreas da gestão de instalações, sendo as mesmas classificadas como de caráter reativo (aquelas tarefas que dizem respeito à rotina da gestão) ou de caráter proativo (aquelas tarefas que vão além do que é estritamente necessário e supõe perspectiva de futuro). Vale ressaltar que a área denominada pelos autores como Marketing e Promoção merece atenção por possuir nomenclatura que pode confundir o leitor, uma vez que promoção é um dos componentes do marketing, não sendo apropriado a nomenclatura da

área. Além disso, as tarefas de difusão estariam mais propriamente relacionadas à uma área de comunicação, e não marketing.

Quadro 8 - Áreas do Funcionamento/Operação de uma instalação esportiva e suas tarefas

Área de Gestão Econômico-Administrativa	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Elaboração do orçamento;	Elaboração de plano de investimentos;
Acompanhamento ou controle do orçamento;	Controle do plano de investimentos;
Balanços e inventários;	Controle do financiamento
Elaboração de relatório financeiro;	Elaboração de orçamentos extraordinários;
Controle de holerites e seguridade social;	Acompanhamento da eficácia administrativa;
Controle fiscal;	Capacitação de recursos extraordinários;
Gestão de cobranças;	
Área de Gestão de Pessoas	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Dimensionamento de pessoal;	Planos de capacitação e formação de pessoas;
Compensações básicas;	Procedimentos técnicos de seleção e contratação;
Compensações complementares;	Designação de pessoas a cargos
Planejamento temporal do trabalho;	Descrição dos postos de trabalho;
Relações laborais, conflitos e negociações;	Planejamento do desenvolvimento de carreira;
Comunicação com diretores;	
Normas para sanções;	
Canais para reclamações	
Área de Gestão de Manutenção	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Cuidado e manutenção de espaços e/ou serviços;	Ampliação das instalações;
Remodelação das instalações;	Construção de novos espaços e serviços;
Distribuição das atividades entre os funcionários;	Renovação do material esportivo;
Monitoramento e controle do estado das instalações;	Planejamento da manutenção;
Controle e supervisão das intervenções de manutenção;	
Área de Oferta e Exploração	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Atividades planejadas de formação esportiva;	Cessão da instalação a clubes, associações ou grupo de usuários;
Organização de campeonatos e torneios regulares;	Acordo de utilização com grupos de usuários;
Organização de acontecimentos esportivos eventuais;	Consulta com instituições públicas;
Presença de monitores e treinadores;	
Planejamento, regulação e coordenação do uso;	
Área de Marketing e Promoção	
<i>Tarefas de caráter reativo</i>	<i>Tarefas de caráter proativo</i>
Monitoramento da utilização;	Difusão através de meios de comunicação;
Estudo das necessidades e demandas;	Difusão através de outros meios;
Estudo da oferta por outras instalações;	Monitoramento das possibilidades de mercado;
Estudo do funcionamento de outras instalações;	Acordos para fomentar o uso;
Avaliação das discrepâncias oferta-demanda;	Eventos com fins promocionais;
	Captação de novos usuários;

Fonte: Adaptado de Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999)

Se considerarmos os componentes do projeto de gestão apresentados por López (2003), que darão base ao funcionamento da instalação esportiva, as áreas relacionadas ao funcionamento/operação da mesma propostos por Pires (2000), Fábregas e Hernando-López

(2000), Pinto e Sarmiento (2009), Sarmiento e Carvalho (2014) e considerando também todas as tarefas relacionadas por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) e Ramos-Carranza (2015), verificamos que a maioria destas propostas possuem no mínimo 15 anos, e talvez por este motivo encontram-se defasadas. Alguns tópicos discutidos nesta Revisão de Literatura, tais como sustentabilidade, acessibilidade, segurança e qualidade, e outros ainda pouco abordados pela literatura como tecnologia, ferramentas de gestão, gestão de risco, etc., não são contemplados em grande parte destas abordagens ou modelos.

O funcionamento/operação da instalação esportiva também pode ser amparado por guias e manuais de boas práticas. Na Espanha o CSD tem publicado este tipo de guias e manuais, ora focando no planejamento de instalações esportivas, onde apresenta questões relacionadas ao modelo de gestão, elaboração de plano diretor, propostas normativas para as áreas de gestão de risco, segurança, acessibilidade, dentre outros tópicos (CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES, 2011); e ora focando na operação da instalação esportiva, levando em consideração os recursos materiais, recursos humanos, a acessibilidade da instalação, a manutenção dos espaços, a satisfação dos clientes, dentre outros aspectos (FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS, 2009).

O funcionamento/operação da instalação esportiva pode ainda ser auxiliado em alguns aspectos pelos processos organizacionais descritos nos guias de prêmios ou mesmo através de instrumentos que avaliem a gestão das instalações. Segundo Ramchandani e Taylor (2011), os prêmios de gestão da qualidade podem auxiliar a melhora da performance na gestão de instalações esportivas públicas. Os autores procuraram investigar se os prêmios *Quest*, ISO 9002, *Investors in People* e *Charter Mark* estão relacionados a melhores desempenhos nas áreas de acesso, finanças, utilização e qualidade de serviço oferecidos por instalações esportivas públicas do Reino Unido (RAMCHANDANI; TAYLOR, 2011)(RAMCHANDANI; TAYLOR, 2011). Apesar de não encontrarem relação estatisticamente significativa entre a obtenção dos prêmios e as instalações com melhores performances em todas as áreas avaliadas, os autores indicam que a utilização de mais de um programa de qualidade ou aquele que ofereça melhor desempenho na área que a instalação está deficitária, pode auxiliar na melhoria da gestão do espaço (RAMCHANDANI; TAYLOR, 2011). Isto porque, segundo Ramchandani e Taylor (2011), nenhum dos prêmios analisados oferece forte desempenho em todas as áreas examinadas, sendo o uso de múltiplos programas de qualidades uma estratégia lógica, segundo os autores.

Entretanto, Machado Neto (2010) chama atenção de que é necessário um cuidado no uso de metodologias de gestão oriundas da iniciativa privada, como a própria ISO, pois são

necessárias análises, adaptações e a verificação da pertinência da aplicação destas práticas frente às características diferente de entidades do terceiro setor, ou mesmo do setor público. É interessante destacar que de todos os programas de qualidade avaliados por Ramchandani e Taylor (2011), apenas o *Quest* é um programa específico de qualidade de programas de lazer, possuindo dois prêmios: um voltado ao desenvolvimento de serviços esportivos e outro voltado especificamente a instalações de esporte e lazer.

Outros instrumentos que possuem como intuito a avaliação de instalações esportivas possuem enfoques por vezes específicos, como a avaliação da segurança de instalações e equipamentos esportivos (LATORRE, 2008) ou mesmo a avaliação de instalações esportivas escolares (CABELLO OLIVEROS; CABRA DE LA TORRE, 2006), assim há uma necessidade de elaborar um instrumento que avalie especificamente a gestão de instalações esportivas.

Neste sentido, Ramos-Carranza, Medina-Rodríguez, Morales-Sánchez, Morquecho e Ceballos (2015) realizaram investigação com objetivo de construir uma ferramenta que permitisse avaliar a gestão de instalações esportivas públicas desde seu planejamento. O instrumento elaborado no estudo aborda as áreas de gestão de tarefas, desenho da instalação, área de trabalho e gestão da instalação e conta com 36 variáveis, sendo que a maior parte delas está relacionada às áreas de gestão de tarefas do gestor (14) e desenho da instalação (11), e 5 das variáveis na verdade dizem respeito às áreas de intervenção do gestor, e não a tarefas ou processos de gestão a serem realizados (Quadro 9) (RAMOS-CARRANZA, 2015; RAMOS-CARRANZA et al., 2015).

Apesar da notável contribuição com a área, como a inclusão de processos tais como o controle de gastos energéticos, a construção de um manual que apoie a construção da instalação e de um manual para operação da mesma, a criação de um sistema de gestão nível nacional, o instrumento apresentado pelos autores dá pouca ênfase a questões relacionadas à comunicação, marketing e exploração da instalação. E mesmo os processos relacionados às áreas como financeiro, administrativo e gestão de pessoas são pouco abrangentes, principalmente quando comparamos com o modelo proposto por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999), em que o número de processos é maior. Além disso, a área que diz respeito à gestão de tarefas do gestor possui tarefas como “supervisionar o estado de segurança da instalação”, “controle de material esportivo” e “controlar gastos energéticos” que podem ser considerados processos que estão mais em um nível operacional do que de gestão, sendo assim o gestor deveria delegar estas tarefas a outro profissional, ficando ele responsável pelos processos de um nível mais gerencial.

Quadro 9 - Áreas da gestão de instalações esportivas e seus respectivos processos

Área	Processo
Gestão das tarefas	Determinar o lugar onde se desenvolvem as atividades
	Supervisar o estado de segurança da instalação
	Redigir as normas de funcionamento e uso
	Assessorar na elaboração de planos de novos espaços esportivos
	Estabelecer os objetivos das atividades
	Controlar o material necessário para o desenvolvimento de atividades
	Desenhar o organograma de colaboradores
	Reportar os resultados do manual interno
	Seleção e contratação de pessoal
	Contatar as instancias encarregadas de supervisionar os planos
	Elaborar pressupostos
	Estudar os custos de viabilidade
	Estudar custos de construção ou remodelação
	Controlar gastos energéticos das instalações
Desenho da Instalação	Estudar o mercado para o desenho da construção da instalação
	Partir de um pressuposto econômico para poder desenhar
	Revisar as normas para construir instalações
	Participar na construção e remodelação
	Desenhar um sistema de qualidade de serviços
	Expor os resultados às autoridades competentes
	Desenhar um plano estratégico da entidade esportiva
	Desenhar um informe de resultados
	Vincular o trabalho com outros centros esportivos
	Realizar manutenção periódica para bom funcionamento
	Indicar as normas de uso
Área de Trabalho	Frequência de intervenção nas instalações esportivas
	Frequência de intervenção nas atividades esportivas
	Frequência de intervenção nos recursos humanos
	Frequência de intervenção nas finanças
	Frequência de intervenção no marketing
Gestão da Instalação	Utilizar um manual para construção de instalações
	Trabalhar em conjunto com governo
	Utilizar o mesmo manual de operações em todos os centros
	Usar um guia que defina as condições regulamentares
	Aumentar a prática esportiva
	Criar um sistema de gestão a nível nacional

Fonte: Adaptado de Ramos-Carranza (2015)

Percebe-se também que a área Desenho da Instalação possui aspecto relacionado à operação e funcionamento da mesma, e não uma fase de planejamento/concepção, que é a realização de manutenção periódica. Ainda, apesar de indicar a área de marketing como uma

das áreas de intervenção do gestor, nenhuma tarefa relacionada à esta área é apresentada no instrumento. Vale ressaltar que por ser um instrumento construído com foco nas instalações esportivas públicas, muitos aspectos como integração com o governo, a criação de um sistema de gestão à nível nacional, o reporte às autoridades competentes, o vínculo com outros centros esportivos, estão presentes no instrumento mas podem não fazer sentido para instalações esportivas privadas ou mesmo públicas mas que possuem diferente modelo de gestão do adotado nas instalações esportivas do contexto do instrumento elaborado por Ramos-Carranza (2015).

Tanto o modelo de tarefas ou processos de gestão propostos por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) quanto o proposto por Ramos-Carranza et al. (2015) levam em consideração, em sua maioria, os processos realizados pelo gestor da instalação, pois este é o foco de ambas as pesquisas. Entretanto, como a gestão de uma instalação esportiva é realizada por diversos profissionais, das mais diversas áreas, se quisermos abordar todos os processos de gestão de uma instalação esportiva, talvez seja interessante levar em consideração a visão destes outros profissionais também.

Ainda assim, Ramos-Carranza et al. (2015) apresentam elementos interessantes no que diz respeito à gestão de instalações esportivas mexicanas: necessidade de um projeto de gestão a longo prazo para as instalações a fim de dar seguimento aos objetivos estabelecidos e continuidade na gestão (principalmente durante a troca de gestão no âmbito público); que os gestores das instalações passem a participar mais dos processos de planejamento e desenho das instalações, e que eles se dediquem mais a tarefas próprias da gestão (RAMOS-CARRANZA et al., 2015), diagnóstico próximo ao encontrado por Amaral (2014) nas instalações esportivas da cidade de São Paulo.

3.3.3 O Gestor de Instalações Esportivas

Sarmiento e Carvalho (2014) indicam que as atividades principais de um gestor de instalações esportivas estão relacionadas ao planejamento, construção e gestão da instalação esportiva, contudo o que se vê na realidade é que o gestor dificilmente participa das duas primeiras fases, sendo atuante somente na terceira fase (gestão/funcionamento), quando a instalação já está pronta, o que é apontado pelos autores como um erro, haja visto que pode haver defasagens entre a configuração da instalação e seu uso. Como responsabilidade de um gestor, Pedroso, Menezes, Sarmiento, Leonildo, Santos e Coelho (2012a) e Mulatinho (2011) afirmam que a gestão de instalações esportivas se caracteriza por ser uma tarefa complexa,

uma vez que será de responsabilidade do mesmo uma série de funções que exigirão a coordenação de diversas áreas, participação na concepção e planejamento da construção da instalação além de prover os recursos necessários para o funcionamento da instalação.

Os estudos que visam compreender as competências necessárias para gestores de instalações esportivas ilustram bem a complexidade deste cargo. Com intuito de construir um instrumento para determinar as competências necessárias a um gestor de instalações esportivas cobertas e academias, Tripolitsioti, Moudakis, Konstantinakos e Theodorikakos (2007) realizaram uma análise fatorial exploratória que revelou 8 fatores que reduzem 69 competências necessárias ao gestor destes espaços que estão relacionadas a: técnicas de gestão, ciência do esporte, gestão de eventos, relações públicas, habilidades em informática e pesquisa, gestão de instalações, governança e segurança e prevenção de acidentes.

Com objetivo de identificar as competências de gestores de instalações esportivas em dois níveis hierárquicos, Case e Branch (2003) verificaram que para os gestores do primeiro nível hierárquico (operacional), são 7 as competências chave: habilidades com computador e comunicação, gestão de instalações, relação com colaboradores, operação, gestão geral, planejamento financeiro e vendas/marketing. Já para os gestores de níveis hierárquicos mais altos, os autores encontram 10 competências chave: gestão geral, relação com colaboradores, compra, segurança, contabilidade, liderança, planejamento e construção de instalações, gestão de risco, gestão de instalações e vendas/marketing (CASE; BRANCH, 2003). Os autores destacam que as competências encontradas no estudo vão ao encontro das propostas de programas de graduação e pós-graduação endossada pelas entidades *North American Society for Sport Management* (NASSM) e a *National Association for Sport and Physical Education* (NASPE) (CASE; BRANCH, 2003).

Já em pesquisa realizada com gestores de instalações esportivas de Taiwan, a análise das competências necessárias para o desempenho da função revelou 8 áreas: Gestão organizacional, gestão de orçamento, gestão de eventos esportivos, instalação (manutenção), gestão de risco, utilização de computadores, comunicação e gestão de recursos humanos sendo que, segundo o autor, se dará ênfase a uma ou outra área, dependendo do tipo de organização em que o gestor atua (setor público, setor privado, clube, departamentos de educação física de universidades, etc.) (CHEN, 2012).

No Brasil, a própria área de gestão do esporte necessita de um maior desenvolvimento no que diz respeito à formação do profissional envolvido com a gestão, com cursos de especialização que ofereçam uma visão mais ampla (BASTOS; BARHUM; ALVES; BASTOS; MATTAR; REZENDE; MARDEGAN; BELLANGER, 2004). Há lacunas na

formação do gestor do esporte no País nas competências relacionadas à Ética, Legislação, Finanças, Marketing e Comunicação no esporte (MAZZEI; AMAYA; BASTOS, 2013), além de não haver uma matriz curricular, programas de ensino ou conteúdo de disciplinas definidos (ROCHA; BASTOS, 2011). Se formos à busca de estudos que descrevam os profissionais que hoje atuam na área no Brasil, encontramos as mais diversas realidades, desde profissionais formados na área de gestão do esporte (principalmente com nível especialização) como também profissionais de outras áreas bem distintas à gestão do esporte (AMARAL, 2015b).

Ao abordar especificamente a formação de gestores de instalações esportivas, Padierna Cardona, Cachón Zagalaz e Díaz Suárez (2018) destacam a importância da formação continuada e permanente que qualifiquem esses gestores. Os autores citam a importância do conhecimento inerente à gestão do esporte, principalmente para os gestores com pouca experiência, e para aqueles que já possuem experiência no cargo, a necessidade de se manter o aprimoramento através de pós-graduação específica em gestão de instalações esportivas, e da participação em cursos de curta duração, seminários, congressos, feiras, etc. Ao final do trabalho os autores sugerem um sistema de formação permanente para gestores colombianos e os temas que esta formação deveria abordar, que vão desde conhecimentos acerca da gestão de instalações esportivas, tais como: Planejamento territorial; Tipologia das Instalações Esportivas; Considerações gerais e sociais; Terminologias básicas; Classificações; Conhecimento acerca dos diferentes tipos de instalações, e também conhecimentos mais específicos: Relacionamento com a comunidade; Gestão de Projetos; Organização de Eventos Esportivos; Marketing para Instalações Esportivas; Contabilidade de Instalações Esportivas; Qualidade em Instalações Esportivas; Tendências na Gestão de Instalações Esportivas; Capital Intelectual nas Instalações Esportivas; Relacionamento com a Ciência (PADIERNA CARDONA; CACHÓN ZAGALAZ; DÍAZ SUÁREZ, 2018).

Já Gascía-Tascon, Torres-Pinazo, Teva-Villén e Morales-Cevitanes (2018) investigaram a aquisição de competências dos alunos do curso de Ciência da Atividade Física e Esporte na disciplina “Equipamentos e Instalações Esportivas” da *Universidad Pablo de Olavide* (Sevilla) sob o ponto de vista dos próprios alunos. Os autores constataram que os alunos no geral possuem uma percepção positiva de haver adquirido as competências propostas da disciplina, com destaque para o item “Desenvolver um projeto de gestão de uma organização esportiva” e aqueles relacionados à trabalho em equipe. Aqueles itens que obtiveram menor média foram os relacionados à finanças e sistema administrativo espanhol, indicando aos docentes que estes são temas que devem ser abordados com mais clareza e/ou dinamismo (GARCÍA-TASCÓN; TORRES-PINAZO; TEVA-VILLÉN; MORALES-

CEVIDANES, 2018).

No que diz respeito especificamente ao perfil dos gestores de instalações esportivas, a Espanha mostra uma realidade onde o assunto é foco de estudo há alguns anos. Algumas pesquisas já foram realizadas com intuito de conhecer não só o perfil do gestor envolvido com a gerência de instalações esportivas como também aspectos da gestão exercida por este profissional em várias regiões da Espanha (MARTÍNEZ-TUR; PEIRÓ; RAMOS, 1995; MORENO; GUTIÉRREZ, 1998; PEIRÓ; MARTÍNÉZ-TUR; TORDERA, 1999; PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993; PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ; RODRÍGEZ; TORDERA; MARTÍNEZ-TUR; WHITELY, 1998).

Mesmo recentemente algumas pesquisas podem ser encontradas. Em pesquisa com os gestores dos centros esportivos do município de Vigo, constatou-se um equilíbrio entre a participação masculina e feminina na gestão das instalações esportivas (53% homens e 47% mulheres), sendo que a maioria possuía idade entre os 25 e 39 anos, uma pequena porcentagem dos gestores (15%) possuem nível superior (a maioria possui apenas formação técnica), 34% exercem outra atividade laboral (FERNÁNDEZ; RODRÍGUEZ; SÁNCHEZ; SOIDÁN, 2004). Já em estudo realizado com 136 profissionais que realizam tarefas de organização e coordenação em instalações esportivas da Comunidade Valenciana, Campos-Izquierdo, Martínez del Castillo, Mestre-Sancho e Pablos-Abella (2007) puderam verificar que a ampla maioria dos profissionais eram do sexo masculino (72%), 45% possuíam idade entre 30 e 40 anos e a formação era em sua maioria (70%) ligada à área de educação física e esporte, desde o nível técnico até mestrado (CAMPOS-IZQUIERDO et al., 2007).

Segundo Rodriguez (2008), uma característica marcante em todos os estudos realizados a respeito do perfil do gestor de instalações esportivas na Espanha é a elevada porcentagem de homens que ocupam estes cargos. O autor afirma que os profissionais que atuam como gestores de instalações esportivas são em boa parte provenientes das áreas de Educação Física e Esporte, mas que a maioria das instalações na Espanha são municipais e neste caso os pressupostos para a contratação dos profissionais não são os mais elevados, podendo ser um impedimento importante da inserção do profissional de educação física e esporte neste campo de atuação (RODRÍGUEZ, 2008).

Em outros países da Europa e da Ásia também é possível encontrar pesquisas com intuito de conhecer o profissional envolvido com a gestão das instalações esportivas. Tripolitsioti et al. (2007) verificaram em sua pesquisa que os gestores de instalações esportivas de saúde e clubes de *fitness* na Grécia possuem idade média de 40,38 anos e trabalham como diretores em média há 12,8 anos. Já em estudo conduzido com gestores de

instalações esportivas de Taiwan, Chen (2012) verificou que estes profissionais eram majoritariamente do sexo masculino, possuindo formação em nível superior, idade na faixa dos 41 a 45 anos e tempo no cargo entre 10 e 15.

Em pesquisas realizadas com gestores de instalações esportivas do Azerbaijão e do Iran, resultados semelhantes foram verificados, com a predominância de gestores do sexo masculino (acima dos 85% nas duas pesquisas), a faixa etária com maior representatividade é a de 31 a 35 anos, e um nível educacional também semelhante, com por volta de 60% dos sujeitos com ensino de nível superior (GHADERI, 2014; NOSRAT et al., 2013).

Amaral, Bastos e Sarmiento (2014) em investigação acerca do perfil dos gestores de instalações esportivas do norte de Portugal verificaram que, além de uma predominância de gestores do sexo masculino e com formação na área de educação física e esporte, os profissionais dirigem a maioria de suas tarefas para atividades ligadas às áreas de manutenção e oferta e exploração da instalação, enquanto que aquelas atividades relacionadas às áreas de administração financeira, marketing e promoção são realizadas com menor frequência pelos gestores (AMARAL; BASTOS; SARMENTO, 2014).

Já no Brasil, possuímos como referência pesquisa realizada com gestores de instalações esportivas da cidade de São Paulo que indica que o perfil destes profissionais segue a mesma linha no sentido de serem majoritariamente do sexo masculino e com formação na área de educação física, entretanto alguns dados a respeito do perfil deste gestor chama a atenção, como a experiência média de apenas 2 anos no cargo e a porcentagem de gestores que ascendeu ao cargo através de indicação (59%) (AMARAL; BASTOS, 2016). Ainda sobre a atuação destes gestores, os mesmos estão envolvidos mais fortemente às áreas de manutenção e oferta e exploração da instalação, pouco atuando nas tarefas ligadas à área econômico-administrativa, demonstrando não possuírem um comportamento gerencial padrão (AMARAL, 2014).

Em pesquisa realizada por Gómez Tafalla, Gómez e Moreno (2004) com gestores de instalações esportivas públicas de municípios com mais de 10.000 habitantes da comunidade de Valência, os autores constataram que as tarefas mais realizadas pelos gestores eram aquelas relacionadas com o funcionamento geral da instalação, tais como solução de problemas diários, elaboração de horários, determinação de locais para as atividades, redação de normas de funcionamento e uso, supervisão das instalações e controle de material para as atividades. Entretanto os autores apontam para uma tendência de que os gestores estão passando a delegar algumas funções antes desempenhadas por eles mesmos, assumindo um papel mais gerencial, atuando na elaboração de projetos, construção e reformulação de novas instalações

(GÓMEZ TAFALLA; GÓMEZ; MORENO, 2004).

Considerando as competências verificadas nos estudos aqui apresentados, o que podemos destacar é que a gestão das instalações esportivas requer o domínio de conhecimentos diversos para administrar os locais de prática esportiva. Segundo Cunha (2007), este é um profissional que assume a responsabilidade de correr riscos e de assumir as consequências da gestão traçada para a instalação a partir dos objetivos definidos para a mesma, o que requer segurança por parte do gestor de que ele possui conhecimento e capacidades necessárias para exercer tal cargo.

Alguns autores atribuem a gestão de uma instalação esportiva a um corpo multidisciplinar de profissionais (CUNHA, 2007; MULATINHO, 2011). Esta gestão tão complexa deve ter como objetivo central a sustentabilidade da instalação, ou seja, que a mesma tenha uma gestão financeira saudável e possa se perpetuar no cenário esportivo (HARUN; SALAMUDIN; HUSHIN, 2013). A necessidade de uma equipe multidisciplinar se dá pela multiplicidade de áreas engajadas na gestão de uma instalação esportiva, como já apresentado anteriormente.

Em relação à realidade portuguesa, Sarmento e Carvalho (2014) diagnosticaram a não realização de trabalho em equipes multidisciplinares, a falta de planejamento em rede, a não definição prévia dos modelos de gestão que serão adotados nas instalações, fazendo com que a gestão das instalações esportivas no país ceda repetidamente ao conhecimento empírico, à gestão do imediato e aludindo apenas a resultados de curto prazo. Para a realidade brasileira, apesar de não possuímos estudos que verifiquem estas variáveis, é possível que o mesmo cenário seja encontrado na prática.

Segundo os autores, este panorama leva a consequências como o desequilíbrio e a desconformidade de oferta de instalações com relação à procura, o tipo de atividades pretendidas, a fraca qualidade, a pequena capacidade multidisciplinar e a quase nula interatividade no setor (SARMENTO; CARVALHO, 2014). Para Constantino (1999), a definição e planejamento da gestão a ser adotada na instalação após a concepção e construção da mesma é um erro de metodologia que pode levar a custos em alguns casos irreparáveis.

No Brasil há poucos estudos que discutem a importância da gestão e do planejamento de instalações esportivas, além da ausência de critérios que balizem os procedimentos gerenciais (BARETA; DE LA ROCHA FREITAS; RICARDO, 2015; MULATINHO, 2011; RIBEIRO, 2011; SOUZA, 2014). O tópico “projeto de gestão de instalações esportivas” tem sido pouco tratado na literatura específica e poucos autores tratam do conteúdo que este projeto deve possuir (LÓPEZ, 2003). Na realidade que se pretendeu abordar com esta

pesquisa (instalações esportivas voltadas ao esporte de participação), nos deparamos com estudos acerca da função gerencial exercida pelos gestores, com pouca abrangência e pouca literatura que discuta a gestão realizada nas instalações esportivas brasileiras.

A partir do conhecimento dos processos de gestão adotados na gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação, será possível compreender melhor o gerenciamento destes recintos e propor um modelo de processos de gestão que possa ser adotado em instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil.

4. MÉTODO

A seção a seguir tem por objetivo apresentar e justificar as escolhas metodológicas deste estudo, incluindo a descrição da amostra, do instrumento de coleta de dados, dos procedimentos de coleta de dados e do método de análise. Esta pesquisa adotou abordagem qualitativa, uma vez que o objetivo do estudo está relacionado com a construção de conceitos (CRESWELL, 2007; LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008), e caráter exploratório, já que há pouco conhecimento sobre o fenômeno estudado e se possui a intenção de obter familiaridade com os conceitos apropriados para compreender o fenômeno, emergindo dos dados sem quaisquer ideias ou explicações preconcebidas (JONES; GRATTON, 2004; LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008). Para tanto, optou-se pela utilização do método de pesquisa *Grounded Theory* ou Teoria Fundamentada.

4.1 O método *Grounded Theory*

O método *Grounded Theory*, que em alguns estudos em português é denominado como Teoria Fundamentada nos Dados ou Teoria Fundamentada, é um método de pesquisa em que os dados em si são usados para identificar e inter-relacionar os conceitos abstratos que irão impulsionar a teoria, e a teoria resultante é produto dos dados coletados e analisados, permitindo que o pesquisador capture e explique em nível teórico a complexidade de situações e processos organizacionais (EDWARDS; SKINNER, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008). Neste método, a teoria emergente dos dados deve ser capaz de incorporar outras teorias, em vez de se opor a elas (EDWARDS; SKINNER, 2009). Cabe aqui esclarecer que neste trabalho, entende-se por teoria um conjunto de categorias bem desenvolvidas que explique algum fenômeno relevante (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Este método qualitativo de pesquisa foi desenvolvido por Barney Glaser e Anselm

Strauss em 1967, a partir do campo da Sociologia, por entenderem que os métodos disponíveis eram inadequados, que não levavam tanto em consideração os participantes e os dados do campo (CRESWELL, 2007). Apesar da colaboração inicial, os dois autores acabaram por discordar em alguns aspectos referentes ao significado e aos procedimentos da *Grounded Theory* e produziram publicações com visões diferentes a respeito do método. Mais recentemente, outros autores têm advogado por outras abordagens (CRESWELL, 2007). Segundo Weed (2017), ontológica e epistemologicamente existem 3 amplas variantes do método *Grounded Theory*: a realista-positivista, ou “Glaseriana” (tradicional); a realista-interpretativista ou “Straussiana”; e a construtivista – interpretativista.

Os proponentes de todas as variantes concordam que o principal objetivo da *Grounded Theory* se mantém em todas as abordagens, ou seja, o desenvolvimento da teoria se fundamenta nos dados coletados em campo em vez de ser predeterminado pelas teorias ou *frameworks* existentes (WEED, 2017). A abordagem de Glaser é sustentada pelo pressuposto ontológico realista de que há uma única verdade a ser descoberta a partir de dados e pela suposição epistemológica positivista de que o conhecimento dos fenômenos emerge diretamente desses dados, e tem na publicação de Glaser (1992) sua maior sustentação; A abordagem de Strauss difere em uma abordagem ontológica realista, que reconhece o viés da pesquisa mas tenta manter uma abordagem objetiva livre de pré-conceitos e uma suposição epistemológica interpretativa, sendo que o trabalho deve incluir as perspectivas e vozes dos sujeitos que estudamos, e está fundamentada principalmente na obra de Strauss e Corbin (1990). Críticas posteriores às abordagens realistas surgiram e se solidificaram em estudos como o de Charmaz (2006), ao apresentar uma abordagem ontológica construtivista que rejeita a noção de objetividade e enfoca os significados que podem ser construídos a partir da interpretação dos dados (WEED, 2017).

Apesar das diferenças ontológicas e epistemológicas, Weed (2009) indica que há 8 elementos comuns às diferentes abordagens do método *Grounded Theory*:

- Processo Iterativo de Pesquisa, que diz respeito à coleta e análise dos dados serem realizadas concomitantemente;
- Amostragem Teórica, que define a amostra de acordo com as informações necessárias para gerar a teoria;
- Sensibilidade Teórica, que compreende que os pesquisadores iniciem a pesquisa sem nenhum pré-conceito estabelecido acerca do fenômeno, que os conceitos venham apenas a partir dos dados;

- Inclusão de Códigos, Memorandos, Conceitos e Diagramas, que apresentam detalhadamente o processo de codificação, análise e construção da teoria;
- Comparação Constante, entre dados, entre dados e códigos, entre códigos e conceitos, entre conceitos e literatura;
- Saturação Teórica, ou ponto de saturação, quando futuras iterações (dados) não são mais necessárias para formar a teoria;
- Ajuste, Relevância e ser passível de Modificação, são os componentes que garantem que a teoria gerada mantém relação próxima com os dados, a aplicabilidade da mesma e a possibilidade de inclusão de novas teorias a ela;
- Teoria Substantiva, que indica a robustez da teoria gerada (WEED, 2009).

A maneira pela qual os 8 elementos comuns interagem e se encaixam no processo do método *Grounded Theory* são apresentados na Figura 3.

Figura 3 - O processo do método *Grounded Theory*

Fonte: Adaptado de Weed (2009)

Entretanto, as diferentes abordagens do método *Grounded Theory* possuem

implicações para os métodos e técnicas de análise. Por este motivo, se fez a escolha de utilizar a abordagem realista-interpretativista de Strauss e Corbin (2008) neste trabalho, por se apresentar uma abordagem mais prescrita e estruturada, com procedimentos bem definidos, que asseguram que a teoria que emergir seja fiel aos dados coletados.

A escolha da *Grounded Theory* está relacionada ao próprio objetivo do estudo e amparada na visão de Sotiriadou e Shilbury (2010) de que dada a relativa novidade da área no campo da pesquisa científica, o uso do método *Grounded Theory* se coloca como uma possibilidade de realizar contribuições originais à pesquisa em Gestão do Esporte. Para Strauss e Corbin (2008) o método é aplicável a áreas relativamente pouco exploradas ou a um tópico que precisa de desenvolvimento adicional. Edwards e Skinner (2009) corroboram com esta visão ao indicar que o método é aplicável particularmente a áreas de pesquisa que tem sido ignoradas ou mesmo não identificadas como um todo, e por este motivo, assim como indicado por Sotiriadou e Shilbury (2010), a Gestão do Esporte se coloca como um campo de estudo interessante para o uso de tal método.

Segundo Glaser e Strauss (1967), o método *Grounded Theory* é utilizado:

- Em estudos preliminares, exploratórios e descritivos, onde poucas pesquisas foram realizadas e investigações futuras podem ser requeridas;
- Para dar uma perspectiva diferente em áreas onde um número substancial de pesquisas utilizou outros métodos;
- No esclarecimento de alguns dos principais componentes de um processo social e psicológico;
- Na predição e explanação de comportamentos, permitindo o entendimento e controle sobre uma situação.

Levando-se em consideração que um dos objetivos intermediários da pesquisa foi a identificação de um corpo de dimensões/categorias e que o objetivo final foi elaborar um modelo que conste os processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil, optou-se pelo método de *Grounded Theory* para a identificação destas dimensões, para que a teoria se forme a partir do processo de pesquisa em vez de verificar a existência de teorias já existentes (EDWARDS; SKINNER, 2009), dada inclusive a pouca literatura que discute a gestão das instalações esportivas e seus processos gerenciais.

4.2 Instrumento de Coleta de Dados

Para identificação do corpo de dimensões/categorias que possam descrever a gestão adotada em instalações esportivas que abrigam a prática do esporte de participação, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas, sendo este o instrumento de coleta de dados indicado para o método *Grounded Theory* (CHARMAZ, 2006; STRAUSS; CORBIN, 2008).

O roteiro das entrevistas (Apêndice 1), elaborado pela pesquisadora com base em aproximações da literatura sobre os processos de gestão de instalações esportivas (FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000; LÓPEZ, 2003; PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999; PINTO; SARMENTO, 2009) e na experiência da pesquisadora, conforme indicado por Strauss e Corbin (2008), foi composto de 10 questões gerais a respeito dos processos de gestão de uma instalação esportiva (atuação do entrevistado, áreas que compõe a gestão da instalação esportiva, gestão financeira, gestão de atividades, gestão de pessoas, manutenção, comunicação e marketing, exploração da instalação, administrativo e planejamento de instalações esportivas). Cada questão possui tópicos que poderiam ser abordados pela pesquisadora caso o respondente não contemplasse em sua fala os assuntos relacionados à questão.

Segundo Strauss e Corbin (2008), o roteiro de entrevistas no método *Grounded Theory* pode ser baseado na literatura e em experiência prática. Ele deve ser um ponto de partida, e uma vez que se comece a coleta de dados este roteiro deve ser constantemente revisto e alterado. A manutenção do roteiro inicial pode atrapalhar as descobertas porque limita a quantidade e os tipos de dados que podem ser coletados, além do fato de que os dados obtidos geram novos questionamentos (STRAUSS; CORBIN, 2008). Por este motivo, a maioria das questões que constam no roteiro elaborado inicialmente pela pesquisadora são de natureza prática e amplas, tendendo a se tornarem mais específicas e refinadas à medida que a pesquisa se desenvolveu.

4.3 Amostra e Procedimento de Coleta de Dados

Inicialmente foi realizado contato através de e-mail com oito organizações/entidades que possuíam instalações esportivas voltadas ao esporte de participação para apresentação da pesquisa (quatro organizações privadas sem fins lucrativos, uma organização privada com fins lucrativos e três organizações públicas), quando foi encaminhada a Carta de Apresentação (Apêndice 2) contendo os objetivos e informações gerais da pesquisa. A escolha das

organizações seguiu o procedimento de constituição de amostra do método *Grounded Theory*, a Amostragem Teórica, ou seja, foram contatadas entidades que a pesquisadora entendeu que seriam adequadas para se obter as informações necessárias para gerar a teoria.

A variedade de organizações na pesquisa auxiliaria na obtenção da variação da teoria, para que a teoria formada se “encaixe” em mais de que um conceito, como discutido por Strauss e Corbin (2008). No entanto foi obtida resposta de 3 entidades (Entidade 1 – Pública; Entidades 2 e 3 – Privada sem fins lucrativos).

A partir desta primeira abordagem com a Entidade 1 e a Entidade 2 foi obtido o contato (e-mail) do gestor de cada uma das instalações, ou seja, aquele que responde, em última instância, pela gestão dos espaços voltados a prática de atividade física e esportiva da organização. Após a obtenção dos contatos dos gestores, foram encaminhadas as Cartas de Apresentação ao Sujeito (Apêndice 3) por e-mail e marcadas as entrevistas pessoalmente com os mesmos.

Para a Entidade 3, por haver um acordo firmado entre a Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo e a entidade para a realização de pesquisas junto à organização, foi solicitado que o projeto de pesquisa aprovado no Exame de Qualificação, juntamente com os documentos do Comitê de Ética fossem encaminhados para a Administração Regional da Entidade 3 para apreciação e concordância em participar da pesquisa. O projeto de pesquisa, após aprovado, foi incluído no acordo de cooperação entre a Universidade de São Paulo e a entidade. A partir de então, foi obtido o contato dos primeiros gestores a serem entrevistados, sendo encaminhado também a estes sujeitos a Carta de Apresentação ao Sujeito e marcadas as entrevistas, tal como realizado com os dois gestores das Entidades 1 e 2.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente pela própria pesquisadora, quando os respondentes foram informados e esclarecidos a respeito dos objetivos do estudo e apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 1), conforme normas do Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, ao qual o projeto foi submetido e aprovado – CAAE nº 77641517.4.0000.5391 (Anexo 2).

As entrevistas foram gravadas através do aplicativo de *smartphone* “ASUS Sound Recorder” versão 1.9.0.38 e salvas em nuvem. Posteriormente à entrevista, a mesma era transcrita pela própria pesquisadora utilizando o *Express Scribe Transcription Software* versão 7.01 e editor de texto (*Word/Microsoft Windows*). Durante as entrevistas a pesquisadora manteve um diário onde foram registradas anotações que eram redigidas e posteriormente

incluídas nos memorandos elaborados em cada análise, que serão descritos mais pormenorizadamente na seção seguinte.

O procedimento de constituição da amostra desta pesquisa seguiu os procedimentos preconizados por Strauss e Corbin (2008), ou seja, através de Amostragem Teórica. Este procedimento se dá quando a amostragem não é predeterminada antes de começar a pesquisa, mas se desenvolve durante o processo, sendo que o pesquisador escolhe os caminhos de amostragem que geram maior retorno teórico (STRAUSS; CORBIN, 2008). Por indicação dos autores, inicialmente são coletados dados de um vasto leque de áreas pertinentes e ao longo do tempo a coleta vai ficando mais específica. Tendo isso em mente, optou-se por iniciar a pesquisa com os profissionais de cada instituição que possuíam um conhecimento mais amplo da gestão da instalação esportiva e que estavam hierarquicamente em níveis mais altos na organização.

Após cada entrevista, se decidiu quem seria o próximo sujeito a ser entrevistado com base no conhecimento dos sujeitos, no nível hierárquico dos mesmos e pelas indicações do sujeito entrevistado anteriormente. Desta forma, a amostra foi se constituindo ao longo do processo de pesquisa, totalizando 18 sujeitos entrevistados. A ordem das entrevistas e a apresentação e caracterização de todos os sujeitos quanto ao sexo, entidade a que pertencem e área de atuação são apresentadas no Quadro 10.

Nota-se que na Entidade 1 foram entrevistados o gestor da instalação esportiva e um profissional responsável pela área de infraestrutura. Na Entidade 2 foram entrevistados o gestor da instalação esportiva, um profissional responsável pela área de infraestrutura e um profissional responsável pela área esportiva. Já na Entidade 3, por conta do convênio firmado com a Universidade de São Paulo para condução da pesquisa e pela própria dimensão da entidade, foi possível abordar um maior número de profissionais em cada uma das categorias. Foram entrevistados dois gestores da instituição, que trabalham na Administração Regional da mesma e possuem conhecimento aprofundado do trabalho realizado pela entidade e uma visão ampla deste trabalho, e por este motivo foram os dois primeiros entrevistados.

Posteriormente foram abordados três gestores responsáveis pela gerência de instalações esportivas, três gestores adjuntos (a segunda pessoa em nível hierárquico responsável pelas instalações esportivas), dois profissionais da área esportiva e três profissionais responsáveis pela área de infraestrutura. Propositamente foram indicados e escolhidos profissionais das áreas esportiva e de infraestrutura para que as mesmas pudessem ser abordadas com maior profundidade nas entrevistas por se tratarem de áreas próprias da gestão de instalações esportivas (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999).

Quadro 10 - Caracterização dos sujeitos da pesquisa

Sujeito	Sexo	Entidade	Área que atua
Sujeito 1	Masculino	Entidade 1	Gestor de Instalação
Sujeito 2	Feminino	Entidade 1	Infraestrutura
Sujeito 3	Masculino	Entidade 2	Gestor de Instalação
Sujeito 4	Masculino	Entidade 2	Esportivo
Sujeito 5	Masculino	Entidade 2	Infraestrutura
Sujeito 6	Masculino	Entidade 3	Gestor da Instituição
Sujeito 7	Masculino	Entidade 3	Gestor da Instituição
Sujeito 8	Masculino	Entidade 3	Gestor de Instalação
Sujeito 9	Masculino	Entidade 3	Gestor de Instalação
Sujeito 10	Feminino	Entidade 3	Gestor de Instalação
Sujeito 11	Masculino	Entidade 3	Gestor de Instalação Adjunto
Sujeito 12	Feminino	Entidade 3	Gestor de Instalação Adjunto
Sujeito 13	Masculino	Entidade 3	Gestor de Instalação Adjunto
Sujeito 14	Feminino	Entidade 3	Esportivo
Sujeito 15	Feminino	Entidade 3	Esportivo
Sujeito 16	Feminino	Entidade 3	Infraestrutura
Sujeito 17	Masculino	Entidade 3	Infraestrutura
Sujeito 18	Feminino	Entidade 3	Infraestrutura

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

As entrevistas foram realizadas entre 08/03/2018 e 31/10/2018 e duraram entre 28 minutos e 1 hora e 34 minutos. O processo resultou em 17 horas e 56 minutos de gravação e 200 páginas de transcrições. O número de entrevistas seguiu os procedimentos do próprio método (*Grounded Theory*), por Saturação Teórica, ou seja, quando as entrevistas não apresentaram mais elementos novos ou relevantes que podiam auxiliar a compreensão do tema proposto, a coleta de dados foi encerrada (EDWARDS; SKINNER, 2009; STRAUSS; CORBIN, 2008). Strauss e Corbin (2008) reconhecem que há sempre a possibilidade de se encontrar dados novos ou categorias/dimensões adicionais com a continuidade da coleta de dados, entretanto a saturação teórica aqui explanada trata, segundo os autores, de atingir o ponto em que coletas adicionais se tornam conta produtivas, ou seja, o novo elemento descoberto não acrescenta muito mais conhecimento para a explanação do fenômeno estudado. Crewell (2007) indica que a saturação teórica é atingida entre 20 a 30 entrevistas, sendo que neste estudo foram realizadas 18 entrevistas, valor próximo ao indicado pelo autor e quantidade considerada pela pesquisadora como ponto em que a saturação teórica havia sido atingida.

4.4 Análise dos Dados

No método *Grounded Theory* a coleta, a análise dos dados e a teoria mantem uma relação muito próxima, isto porque a coleta e a análise dos dados são realizadas concomitantemente, ou seja, após cada coleta/entrevista, o material produzido é analisado para posteriormente se decidir onde e com quem se conduzirá a próxima entrevista, o chamado Processo Iterativo (Figura 4) (STRAUSS; CORBIN, 2008).

Figura 4 - Processo Iterativo na *Grounded Theory*

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Por questões de disponibilidade de tempo e seguindo procedimento realizado por outros autores (ANAGNOSTOPOULOS; BYERS; SHILBURY, 2014), optou-se nesta pesquisa por realizar as entrevistas e análise em blocos. Estes blocos foram constituídos em primeira instância pela entidade a que pertence o sujeito e em segunda instância pela área de atuação do sujeito, resultando em 7 blocos de coleta e análise dos dados (Quadro 11).

Este procedimento possibilitou à pesquisadora verificar o ponto de saturação teórica dos dados, além de identificar pontos a serem abordados em entrevistas posteriores. Este tipo de procedimento também permitiu à pesquisadora determinar a acurácia da coleta de dados, estabelecer a generalidade do fato, especificar um conceito, e assim gerar a teoria (EDWARDS; SKINNER, 2009).

Quadro 11 - Blocos de coleta e análise dos dados

Bloco de Análise	Extrato	Sujeitos
1	Entidade 1	1 e 2
2	Entidade 2	3, 4 e 5
3	Entidade 3 - Gestor da Instituição	6 e 7
4	Entidade 3 - Gestor de Instalação	8, 9 e 10
5	Entidade 3 - Gestor de Instalação Adjunto	11, 12 e 13
6	Entidade 3 - Esportivo	14 e 15
7	Entidade 3 - Infraestrutura	16, 17 e 18

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Para análise dos dados optou-se pela utilização do *software* ATLAS.ti em sua versão 7.5.4. Após a transcrição de cada entrevista o texto era incluído no software para análise. O método de análise também seguiu a recomendação de Strauss e Corbin (2008), utilizando-se o Método de Comparação Constante, que é um processo de análise contínuo e iterativo em que são comparados os dados (entrevistas) e seus respectivos códigos/categorias, sendo realizados três tipos de comparações:

- a) A comparação incidente por incidente, ou seja, comparar uma entrevista com a outra;
- b) A comparação teórica, onde se comparam dados e conceitos gerados com a literatura ou experiência do pesquisador;
- c) A comparação chamada *flip-flop* que diz respeito à comparação entre diferentes tipos de organização, realizada neste estudo através da comparação entre os dados das 3 diferentes entidades abordadas.

A categorização dos códigos ou unidades de análise foi realizada através da técnica instruída por Strauss e Corbin (2008): codificação aberta, codificação axial e codificação seletiva, sendo que todos os códigos e categorias foram produzidas à *posteriori* (método indutivo de codificação), sendo esta uma característica essencial do método *Grounded Theory*. A codificação aberta é a primeira etapa a ser realizada, quando os dados são separados em partes distintas, rigorosamente examinados e comparados em busca de similaridades e diferenças e são criadas as categorias (conceitos que representam um fenômeno); A codificação axial é o processo de relacionar categorias às suas subcategorias, reagrupar os dados para gerar explicações mais precisas e completas sobre o fenômeno; Já a codificação seletiva ocorre quando se integra e refina as categorias e se estabelece uma categoria central, que representa o tema principal da pesquisa. É importante ressaltar que apesar do processo de categorização se iniciar com a codificação aberta, as codificações axial e seletiva não necessariamente ocorrem apenas após a aberta ter sido finalizada, elas podem acontecer em simultâneo, dependendo dos dados e das comparações realizadas.

Nesta investigação, a pesquisadora iniciava o processo de análise com a leitura atenta da entrevista em sua forma integral. Após esta primeira leitura, era realizada uma segunda leitura linha por linha (microanálise), utilizada principalmente no início das análises para facilitar o processo de criação das categorias. Na sequência era realizada uma terceira leitura, parágrafo por parágrafo, para se confirmar a criação das categorias e verificar códigos que

podiam ser agrupados em uma mesma categoria ou que podiam ser categorizados em duas ou mais categorias distintas. Este processo foi seguido em todas as análises realizadas.

Todos os códigos e categorias produzidos, os conceitos relacionados a estes códigos, bem como o processo de comparação e de raciocínio empregado na construção das categorias foram registrados pela pesquisadora durante o processo de análise. Este registro de códigos e conceitos, ou Memorandos, é recomendado por Strauss e Corbin (2008). Os memorandos contêm os produtos da análise ou as decisões do analista, sendo analíticos e conceituais. Todos os memorandos devem ser datados para se acompanhar a produção dos conceitos, e incluem três tipos de notas: a nota de codificação, que aponta para as categorias e as suas propriedades/conceitos; a nota teórica, onde o pesquisador se pergunta a cerca de outras possíveis propriedade e dimensões não citadas; e a nota operacional, em que ideias do que executar em seguida são registradas (fazer perguntas, comparações ou novas observações/entrevistas) (STRAUSS; CORBIN, 2008).

No Quadro 12 é possível visualizar um exemplo de codificação e memorando produzido no processo de análise e categorização. Todos os memorandos produzidos nesta pesquisa podem ser lidos em sua integralidade no Apêndice 4.

Na fase de codificação aberta, quando a maioria das categorias foram criadas, foi muito variado os tipos de notas produzidos, contendo muitas perguntas e confirmações a serem feitas em entrevistas posteriores. Na codificação axial as notas produzidas foram mais claras e profundas, em alguns casos inclusive modificando as categorias, agrupando algumas subcategorias, formando famílias de categorias (ou áreas da gestão de instalações esportivas) e revendo as relações que elas possuem.

Já na codificação seletiva foi produzida uma quantidade menor de notas de codificação, uma vez que os conceitos já estavam em sua maioria produzidos, e as notas teóricas e operacionais tenderam a versar sobre o preenchimento da categoria e refinamento da teoria, validando a integração do esquema, bem como discussão de alguns pontos com o pesquisador suporte.

Quadro 12 - Exemplo de memorando produzido na análise

Fala do Entrevistado	Categoria e Nota de Codificação	Notas Teóricas e Operacionais
<p>“Mas acredito que as áreas elas, é claro uma precisa da outra, a gente fala muito que é, quem comanda é a programação porque se não tiver a programação, não preciso de compras né do administrativo tem para pagar nem para comprar nada, não preciso da infra para fazer montagem, então assim, todos, não que a programação é amis importante, mas é ele que demanda”</p>	<p>NC 01/06/2018 11:00 2.5.1 – Participação de todas as áreas relacionadas na organização das atividades), ou seja, a área de gestão de atividades/programas acaba demandando trabalho das demais áreas.</p>	<p>NT 18/06/2018 10:08 - Dúvida se esta subcategoria “2.1.1 – Participação de todas as áreas relacionadas no planejamento das atividades” deve estar nesta área, ou se deve ser relacionada à área de administração (3.2). A área de manutenção tem outro planejamento em que também há participação dos setores. Juntar as experiências em uma única categoria? Ou cada área deve possuir esta categoria quando indicado? Por enquanto vou deixar uma categoria para cada área, visto que cada uma delas faz um tipo de planejamento, e isto nem sempre está relacionado ao trabalho que a administração realiza. A própria área (atividades ou de manutenção) é que faz seu próprio planejamento.</p> <p>NT 16/11/2018 15:27 – Após análise das entrevistas com gestores (sujeitos 8, 9 e 10), ficou claro que a área de atividades/programas é que gera a demanda para outras áreas, portanto faz sentido manter a categoria.</p> <p>NO 16/11/2018 15:30 – Verificar posteriormente se a nomenclatura está correta, pois as demais áreas não participam da construção do planejamento, mas sim realizam um acompanhamento deste planejamento para estarem atentos as demandas geradas.</p> <p>NT 03/12/2018 15:00 – Após discussão com Pesquisador Suporte e verificação dos trechos categorizados, verificou-se que mais do que participar do planejamento, as outras áreas participam da organização das atividades. A área esportiva demanda das outras áreas, como já citado anteriormente. Por também ainda não ser identificado nas entrevistas trechos que dissessem respeito a execução das atividades, entendeu-se que esta participação de outras áreas se dá não na fase de planejamento, mas sim na organização da mesma. Portanto, o nome e local da categoria foram alterados de “2.1.1 – Participação de todas as áreas relacionadas no planejamento das atividades” para “2.5.1 – Participação de todas as áreas relacionadas na organização das atividades”.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Ao longo do processo de análise, além dos memorandos, também foram produzidos diagramas, descritos por Strauss e Corbin (2008) como “memorandos visuais”, ou seja, a apresentação esquematizada e visual dos conceitos e teoria que são produzidos. Na fase inicial (codificação aberta) os diagramas produzidos se restringiram à lista das categorias encontradas, na fase de codificação axial já foi possível esquematizar diagramas mais lógicos, onde as categorias e subcategorias se relacionam, e na codificação seletiva e finalização da análise os diagramas se tornaram mais integrados, com uma visão clara e gráfica da teoria, sintetizando os principais conceitos e suas conexões. Os diagramas foram produzidos com o auxílio do *software* ATLAS.ti e serão apresentados na seção de Resultados e Discussão.

Após a finalização do último bloco de análise, a pesquisadora realizou uma releitura de todas as 18 entrevistas e suas codificações, realizando a análise uma segunda vez, com ênfase na codificação seletiva, revendo conceitos e realizando modificações quando necessárias. Em todo o processo da pesquisa, desde a transcrição até a análise com o pesquisador suporte, cada entrevista foi lida em sua integralidade no mínimo sete vezes pela pesquisadora.

A validação dos dados (grau de confiança, credibilidade e aceitabilidade), foi pautada na demonstração da ligação entre os resultados e os dados através da descrição do processo de análise o mais detalhado possível; da inclusão de citações "autênticas" (apenas o necessário para exemplificar) na apresentação dos resultados, e a participação de outro pesquisador que suportou a produção de conceitos, códigos e categorias (KRIPPENDORFF, 2004).

A participação de um pesquisador suporte foi primordial para garantir a Sensibilidade Teórica do estudo, ou seja, que os códigos e conceitos produzidos tivessem origem apenas nos dados, e que a literatura ou conceitos já existentes fossem utilizados como parte do processo de análise de comparação constante, e não como ponto de partida para a construção de conceitos.

Esta participação deu-se através de convite à um pesquisador doutor na área de Educação Física e Esporte que possui experiência com a linha de pesquisa em gestão de instalações esportivas. A intenção inicial era que o pesquisador suporte realizasse sua análise logo após a análise de cada bloco realizada pela pesquisadora principal. Entretanto, devido a disponibilidade de tempo, a análise do pesquisador suporte se concentrou no final do processo de análise realizada pela pesquisadora, ou seja, de todas as 18 entrevistas juntas.

Inicialmente todos os memorandos produzidos pela pesquisadora durante o processo de análise foram discutidos pessoalmente com o pesquisador suporte, para elucidação dos conceitos produzidos e do processo de análise e codificação realizados. Posteriormente, todas

as entrevistas analisadas e codificadas, bem como todos os memorandos foram encaminhados ao pesquisador suporte para análise do mesmo.

O pesquisador suporte realizou a leitura e análise de todas as 18 entrevistas e não sugeriu nenhuma modificação nas codificações e categorizações já produzidas pela pesquisadora. Entretanto, sugeriu a codificação de 174 novos trechos não categorizados inicialmente.

As sugestões foram analisadas pela pesquisadora, que julgou pertinente a inclusão de 113 novas codificações, desconsiderando 61 trechos indicados. O pesquisador suporte também sugeriu a alteração de nome de uma categoria (de “Diretrizes/Regimento Interno” para “Cultura Organizacional”).

Quanto à confiabilidade, que refere-se ao grau de consistência com que determinadas unidades de registro são atribuídas às mesmas categorias por diferentes analistas ou pelo mesmo analista em diferentes ocasiões, foi realizada então a fiabilidade intercodificadores, que consiste em dois codificadores descreverem um conjunto amplo de unidades de registro do mesmo modo (processo indicado anteriormente), e a fiabilidade intracodificadores, que consiste no mesmo codificador reproduzir em elevado grau os resultados de codificação atribuída no primeiro momento, ou seja, a repetição da análise pelo pesquisador, esta realizada em dois momentos pela pesquisadora: após a finalização dos 7 blocos de análise e após a análise realizada pelo pesquisador suporte (KRIPPENDORFF, 2004).

Desta forma, a análise das entrevistas seguiu as seguintes etapas:

- I. Codificação das unidades de análise por bloco;
- II. Inferência (interpretação) dos dados por bloco;
- III. Novo bloco de entrevistas (quando necessário) e repetição dos procedimentos anteriores;
- IV. Segunda rodada de análise (todas as entrevistas);
- V. Análise/Codificação por pesquisador suporte (todas as entrevistas);
- VI. Terceira rodada de análise (todas as entrevistas).

Ao todo, o processo de análise resultou em 905 unidades de análise (trechos categorizados), 68 categorias e 40 subcategorias, divididos em 10 dimensões ou áreas. Na seção seguinte são apresentados os dados que emergiram das entrevistas realizadas, a interpretação dos dados, os diagramas final e de cada área pormenorizadamente, assim como a comparação com a literatura acerca do tema gestão de instalações esportivas, a fim de

apresentar ao final a proposta de modelo de processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após análise minuciosa das entrevistas realizadas, foi possível agrupar as 68 categorias e 40 subcategorias em 10 dimensões ou áreas distintas da gestão de instalações esportivas: Construção de Instalações Esportivas; Gestão Econômico-Administrativa; Gestão de Pessoas; Gestão de Atividades/Programas Esportivos; Exploração da Instalação Esportiva; Marketing; Comunicação; Infraestrutura e Manutenção; Segurança e Gestão de Risco; e Serviços de Suporte. O diagrama com a categoria central (objeto do estudo), todas as áreas (ou dimensões) e o número de processos de gestão (categorias e subcategorias) mapeados em cada área podem ser visualizados na Figura 5.

O Quadro 13 apresenta as 10 áreas e suas categorias associadas e a quantidade de códigos (trechos categorizados) associados a cada uma delas.

Cada uma das áreas, o diagrama que as representa, suas categorias e subcategorias serão apresentadas e discutidas pormenorizadamente com base nos dados, nas reflexões realizadas pela autora, nas reflexões realizadas pelo pesquisador suporte e na literatura sobre o tema nos tópicos seguintes.

A ordem de apresentação tanto das áreas como das categorias segue lógica proposta pela pesquisadora, e não a ordem de aparecimento nas entrevistas/dados. Serão apresentados trechos das entrevistas que representem os conceitos discutidos, respeitando o anonimato das entidades e dos sujeitos. Ao final é apresentada a proposta de modelo de processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil, atendendo ao objetivo final desta tese.

Figura 5 - Diagrama das áreas da gestão de instalações esportivas e número de processos associados

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 13 - Família de categorias, categorias e quantidade de códigos associados

#	Área	Categorias	Quantidade de códigos associados
1	Construção de Instalações Esportivas	Planejamento	5
		Concepção	46
		Execução	8
2	Gestão Econômico-Administrativa	Estrutura organizacional e plano diretor	11
		Cultura organizacional	17
		Protocolos/processos bem definidos	8
		Incentivar uma gestão participativa (interação horizontal)	23
		Consulta a empresas especializadas em gestão	1
		Estabelecimento de modelo de gestão financeira	4
		Elaboração de plano de investimentos	7
		Controle do plano de investimentos	17
		Controle de compras/aquisição de serviços	11
		Alternativas de capitalização/obtenção de recursos	10
		Utilização de ferramentas de gestão	29
		Troca de experiência com outras instituições/entidades	11
		Acompanhamento da eficácia administrativa	3
3	Gestão de Pessoas	Dimensionamento de pessoal	15
		Descrição dos cargos e perfil do profissional	29
		Procedimentos de seleção e contratação de efetivo	10
		Contratação de temporários	3
		Planejamento temporal do trabalho	4
		Treinamento dos profissionais	6
		Capacitação e formação de pessoas	11
		Gerência experiente	18
		Avaliação dos profissionais	11
		Promoções e desenvolvimento de carreira	10
		Clima organizacional	14
		Comunicação com os gestores	8
4	Gestão de Atividades/Programas Esportivos	Metodologia dos programas/atividades estruturados	19
		Planejamento das atividades/programas	30
		Execução dos programas/atividades	21
		Controle das atividades oferecidas	10
		Avaliação das atividades/programas oferecidos	5
5	Exploração da Instalação Esportiva	Cessão da instalação a outras entidades (clubes, associações, empresas, grupos de usuários).	47
		Monitoramento do uso das instalações esportivas	31
6	Marketing	Monitoramento das necessidades e demandas	16
		Perfil do usuário	12
		Pesquisas de satisfação com o usuário	6
		Marketing de relacionamento	13
		Acordos, parcerias e captação de recursos	7
		Relação/parceria com Universidades	7
		Organização de eventos com fins promocionais	12
7	Comunicação	Canais de comunicação interna	12
		Planejamento das ações de comunicação	9
		Canais de comunicação com os usuários	20
		Tratamento de demandas do público	7
8	Infraestrutura e Manutenção	Operação da instalação esportiva	4
		Manuais, normas e diretrizes de manutenção	5
		Sustentabilidade ambiental das instalações	9
		Planejamento da manutenção preventiva	44
		Execução da manutenção de espaços e equipamentos	36
		Controle do estado de conservação e da manutenção	28

		Manutenção corretiva/emergencial	16
		Avaliação/auditoria da manutenção realizada	3
		Relatórios e reportes da manutenção	4
		Reforma, remodelação e ampliação das instalações	32
		Gestão dos equipamentos esportivos	18
		Controle de patrimônio	5
		Diálogo estabelecido entre infraestrutura e área esportiva	9
9	Segurança e Gestão de Risco	Estudos, laudos e análise de risco	12
		Caderno de encargos para gestão de risco	2
		Acompanhamento área de gestão de risco em eventos	11
		CIPA	5
		Segurança do usuário	5
10	Serviços de Suporte	Gestão dos serviços terceirizados	3
		Alimentação	7
		Tecnologia	2
		Limpeza	8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

5.1 Construção de Instalações Esportivas

A família ou área Construção de Instalações Esportivas é composta por 3 categorias e 14 subcategorias. As subcategorias foram divididas em dois diferentes níveis: Nível 1) se ela está associada diretamente à uma categoria ou Nível 2) se é subproduto de outra subcategoria. A área está representada graficamente através de diagrama (Figura 6) e suas categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados a cada categoria e subcategoria são descritos no Quadro 14.

As três categorias que emergiram nesta área (Planejamento, Concepção e Execução da obra) podem ser encaradas como processos gerenciais ou mesmo como fases da Construção de Instalações Esportivas, como é abordado na literatura (CELMA, 2000; CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES, 2011; FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000; GALLARDO; JIMÉNEZ, 2004; SARMENTO; CARVALHO, 2014). Diferente do que acontecerá para as demais famílias ou áreas que serão analisadas posteriormente, manteremos o entendimento que as categorias “Planejamento”, “Concepção” e “Execução da obra” são fases da Construção de Instalações Esportivas, e que suas subcategorias são os processos de gestão relacionados à cada fase.

Figura 6 - Diagrama da área Construção de Instalações Esportivas

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Esta é uma área considerada muito importante no que tange a gestão de instalações esportivas, pois é ainda na fase de planejamento/concepção da instalação esportiva que vários aspectos de seu funcionamento serão determinados (MULATINHO, 2011; SARMENTO; CARVALHO, 2014; SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010). Emergiram dos dados 3 subcategorias associadas a categoria “Planejamento”: “Análise do público alvo”; “Detectar demandas”; e “Estudos de viabilidade”. A categoria em si não emergiu dos dados de forma direta, mas foi criada a partir da emersão das subcategorias, e ainda assim pode-se verificar a baixa quantidade de códigos associados a estas subcategorias. Pode-se considerar que isso se deva ao fato das entrevistas terem sido realizadas com gestores e profissionais que atuam na fase de funcionamento/operação da gestão de instalações esportivas, possuindo pouca ou nenhuma atuação na construção de novos espaços.

Quadro 14 - Área Construção de Instalações Esportivas, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados

Construção de Instalações Esportivas			
Categorias	Subcategorias – Nível 1	Subcategorias – Nível 2	Quantidade de códigos associados
Planejamento	Análise do público alvo		0
	Detectar demandas		1
	Estudos de viabilidade		3
			1
Concepção			2
	Gerência envolvida no processo de concepção		3
	Determinação do local		2
	Plano de utilização e dimensionamento da instalação esportiva		7
		Conceber espaços multiuso	6
	Garantia de acessibilidade na instalação		6
		Estudo de acessibilidade da instalação esportiva	3
	Incorporar novas tecnologias e/ou equipamentos esportivos		7
	Projeto arquitetônico		3
		Diálogo entre área esportiva e de Infraestrutura/Engenharia	6
Execução da obra		Considerar o clima do local para construção da instalação	1
			2
	Cronograma e acompanhamento da obra		6

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A subcategoria “Análise do público alvo” está relacionada à estudos acerca de possíveis usuários da futura instalação esportiva e suas características, elementos importantes no planejamento de um novo espaço esportivo, pois pode impactar inclusive no dimensionamento da instalação esportiva:

[...] então isso também é um aspecto que a gente leva em consideração quando vai conceber uma instalação físico-esportiva, ou seja, eu estou falando de quantidade de adequação dessa instalação ao perfil de público que nós trabalhamos e principalmente nessa característica do entorno, ou seja, da necessidade da unidade se relacionar com a população, com o público do entorno. [Sujeito 7]

Este processo de gestão é citado nos estudos de Ramos-Carranza (2015) e Sarmiento e Carvalho (2014) que abordam a construção de instalações esportivas como “estudar o mercado para o desenho da construção da instalação” e “conhecer o mercado”,

respectivamente, e no modelo de Celma (2000) que também prevê o “estudo de mercado”, entretanto tardiamente, na fase de funcionamento. Como já discutido na revisão de literatura, este processo de gestão parece mais adequado quando relacionado a fase de planejamento da instalação esportiva.

Também na fase de Planejamento, o processo de gestão “Detectar demandas” emergiu dos dados e se relaciona com a escolha do local de construção de uma instalação esportiva, com o entendimento de quais atividades ou programas o público alvo daquela instalação demanda, para se verificar se esta demanda justifica a construção de um novo espaço voltado para a prática da atividade física e esportiva, e se há carência de atendimento no local:

[...] mas basicamente quando a gente vai analisar essa construção de uma instalação da Entidade 3, a gente muito, leva muito em consideração essas demandas locais [...] [Sujeito 7]

A detecção de demandas locais é um processo de gestão abordado por Sarmiento e Carvalho (2014) como a detecção de oportunidades. Constantino (1999) aborda a questão de forma a mostrar-se necessária a compreensão das necessidades da população local, verificando quais são suas prioridades e reais necessidades, e Celma (2000) fala a respeito de surgir a necessidade de uma instalação esportiva, aspecto relacionado à detecção das demandas locais. O guia de planejamento de instalações esportivas publicado pelo CSD da Espanha indica que o estudo das demandas é realizado com mais facilidade quando se tem informações a respeito dos hábitos esportivos da população de onde se pretende construir a instalação esportiva (CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES, 2011), evidenciando a importância de diagnósticos como os realizados recentemente no Brasil (BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2015; 2016) também nos âmbitos estadual e municipal, quando possível.

Quanto à promoção de “Estudos de viabilidade” no planejamento de uma instalação esportiva, este processo de gestão se faz presente de forma ampla na literatura estudada (CELMA, 2000; CONSTANTINO, 1999; FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000; RAMOS-CARRANZA, 2015; SARMENTO; CARVALHO, 2014). A realização dos estudos de viabilidade deve prever os recursos necessários para a construção/obra da instalação esportiva e sua operação/manutenção. Apenas a partir deste diagnóstico é possível decidir se a instalação esportiva tem viabilidade e se deve ser construída:

Então assim, dá, estamos estudando, dá para cobrir, então dá para fazer, é questão, lógico a questão das engenharias aí dá para você fazer um monte de coisas, mas você tem que, qual é, ok, a Entidade 2 vai te investir 15 milhões para cobrir o velódromo? Ok, até pode, qual é a rentabilidade dele? Vai ter rentabilidade? [Sujeito 1]

Apesar de Ramos-Carranza (2015) indicar este processo de gestão como sendo parte dos processos relacionados à área de gestão de tarefas criada pela autora, ele parece mais adequado à fase de planejamento, como indicado pelo restante da literatura que discute o assunto (CELMA, 2000; CONSTANTINO, 1999; SARMENTO; CARVALHO, 2014).

Quando comparado com a literatura existente, podemos perceber que por vezes há uma distinção entre os estudos de viabilidade da instalação e a identificação dos recursos necessários, ou das possíveis fontes de recursos que manterão a instalação esportiva. Identificar os recursos necessários parece ser um processo de gestão importante para que se viabilize a construção da instalação esportiva. Sarmento e Carvalho (2014) indicam que a identificação dos recursos necessários é de ordem financeira e física, e podemos incluir aí também os recursos humanos, indispensáveis para se manter uma instalação esportiva em funcionamento. Constantino (1999) e Fábregas e Hernando López (2000) também abordam este processo de gestão ao indicar a necessidade de levar em consideração os custos financeiros de aquisição de terreno, construção e funcionamento da instalação esportiva.

Celma (2000) destaca que conseguir os recursos ou não para a construção e manutenção de instalações esportivas é fator que interfere diretamente na decisão de se construir ou não, e Ramos-Carranza (2015) indica que se deve partir de um pressuposto econômico para então se construir a instalação esportiva. Mesmo que não tenha emergido explicitamente nas entrevistas realizadas, este parece ser um processo de gestão essencial na fase de planejamento da construção de uma instalação esportiva, isso porque tem sido constante o número de instalações que são construídas e depois enfrentam problemas para se manter economicamente sustentáveis, porque não são considerados os reais custos para se manter a instalação esportiva (LONG, 2005).

No Brasil, após a realização dos Jogos Pan-americanos Rio 2007, da Copa do Mundo FIFA 2014 e dos Jogos Olímpicos Rio 2016, este parece ser o panorama encontrado para algumas das instalações esportivas construídas para estes megaeventos (BARROS, 2016; GUARDIAN SPORT AND AGENCIES, 2017; MOREIRA; TEIXEIRA, 2017). A falta de planejamento e estudos de viabilidade, e a carência de informações acerca do público que irá

frequentar estas instalações podem confluir em legados negativos após um evento esportivo ou a construção desses espaços (DURÃO, 2011). Apesar das discussões acerca da viabilidade da construção de instalações esportivas aqui apresentadas serem focadas nas instalações esportivas voltadas ao esporte de alto rendimento ou para o espetáculo esportivo, e nosso objeto de estudo serem as instalações voltadas ao esporte de participação, este processo não pode ser desconsiderado. Portanto, para que seja ampliado o entendimento do processo de gestão “Estudos de Viabilidade”, será incluída na proposta final deste trabalho a subcategoria “Identificar recursos necessários” em segundo nível, para que se dê a ênfase imperativa a esses processos de gestão.

Embora na maioria dos modelos existentes os autores não diferirem as fases de planejamento e concepção, parece que aqueles processos gerenciais relacionados à fase de planejamento dizem mais respeito a um levantamento de informações que darão base a decisão de se prosseguir ou não com a construção da instalação esportiva, enquanto que os processos gerenciais relacionados à fase de concepção tem relação com o desenho e projeto para a instalação esportiva que será construída. Por este motivo, decidiu-se por separar didaticamente estas duas fases, situação discutida entre a pesquisadora e o pesquisador suporte participante da pesquisa.

Pode-se perceber que a categoria “Concepção” é a que apresentou maior número de subcategorias (10) na área de Construção de Instalações Esportivas, sendo que a própria emergiu nas entrevistas com os sujeitos:

[A engenharia tem responsabilidade na implantação...] Sim, desde a concepção do projeto. [Sujeito 16]

Esta categoria possui a ela associada 6 subcategorias nível 1 e 4 subcategorias nível 2. A primeira subcategoria, “Gerência envolvida no processo de concepção”, diz respeito à participação dos profissionais que trabalharão na operação da instalação esportiva no processo de concepção da mesma, para se familiarizarem com o espaço a ser construído, participando e opinando nas tomadas de decisão, dando seu parecer quanto ao dimensionamento, plano de utilização e configuração dos espaços, já que este(s) profissional(is) será(ão) o(s) responsável(is) pelo funcionamento da instalação quando pronta, participar do processo de concepção lhe conferirá mais segurança para desenvolver o trabalho:

[...]dependendo do porte da instalação o gestor chega 6 meses antes da

inauguração. Como mencionei agora a próxima inauguração [...], o gestor já está trabalhando desde o ano passado. Com adequações que pela experiência dele ele acha que tem que fazer [...] [Sujeito 6]

No modelo proposto por Ramos-Carranza (2015), a participação do gestor na construção e remodelação da instalação esportiva é indicada, sendo que a autora ainda chama a atenção para a pouca atuação do gestor colombiano nestas funções de planejamento, panorama semelhante encontrado com gestores de instalações esportivas de São Paulo (AMARAL, 2014). Os gestores não possuem grande envolvimento nos processos de planejamento a longo prazo que possuem relação com a construção de novas instalações esportivas (PEIRÓ; RAMOS; GONZÁLEZ, 1993), mesmo esta participação do gestor sendo indicada como essencial na literatura (LÓPEZ, 2003; MULATINHO, 2011).

Além da participação do gestor ou da equipe gestora na fase de concepção da instalação esportiva, alguns autores advogam que esta fase deve ser levada a cabo por uma equipe composta por profissionais diversos, ou seja, uma equipe multidisciplinar (MULATINHO, 2011; RIBEIRO, 2006; SARMENTO; CARVALHO, 2014). Ribeiro (2006) propõe um comitê de planejamento de instalações esportivas composta por engenheiros, especialistas em programas, consultores em instalações esportivas, usuários, arquitetos, especialistas (financeiro, acústico, energia, iluminação, administrativo, outros) e gestores.

A “Determinação do local” foi uma categoria que emergiu nas entrevistas e também é assunto amplamente discutido pela literatura. Decidir onde se construirá a instalação esportiva, levando em consideração a área de atendimento da mesma e se haverá conflito com outras instalações ou complexos esportivos que atendam ao mesmo público alvo é primordial para garantir que o espaço esteja permanentemente ocupado:

[...] apesar de termos recebido uma doação bem no centro da capital, no centro de São Paulo [...], a gente tem duas outras áreas bem distantes, que futuramente serão instalações da Entidade 3 [...], tô falando mais recentemente aqui na capital são essas que deverão surgir, então sim tentar expandir a rede para onde a gente ainda não tem instalação muito próxima. [Sujeito 6]

Para a escolha do local de construção de uma nova instalação esportiva devem ser levados em consideração fatores tais como a posição da instalação esportiva na cidade, a disposição desta instalação em relação a outros espaços esportivos, como destacado pelo

Sujeito 6, a distância e proximidade com o público alvo, ou mesmo adequar a tipologia desta instalação ao público da região onde se pretende construí-la (EFTEKHARI; SHOJAEI, 2016). Como discutido na revisão de literatura desta tese, a existência de um censo contendo informações a respeito da distribuição territorial das instalações esportivas é um subsídio importante para se decidir onde construir uma nova instalação esportiva. Infelizmente a inexistência de tal dado em âmbito nacional no Brasil dificulta em certa maneira a melhor escolha de local.

A integração da instalação esportiva no território de um município pode se dar também através da consideração do plano diretor da cidade (CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES, 2011; OH et al., 2016; PEDROSO et al., 2012a), entretanto isso não parece ser realidade nas cidades (EZEAMAKA; OLUWOLE, 2016; SOUSA; ANTUNES, 2009). Segundo Cunha (2007), as instalações esportivas são peças urbanas incluídas nos municípios propositalmente, sendo responsáveis diretos pela prática da atividade física e esportiva. Levando-se em consideração o número de estudos que indicam a relação entre o envolvimento da população geral em atividades físicas/esportivas com a proximidade e disponibilidade de instalações esportivas (CHEN et al., 2016; HALLMANN et al., 2012; KIRBY; LEVIN; INCHLEY, 2013; MORAN et al., 2014; REIMERS et al., 2014; VAN LENTHE; BRUG; MACKENBACH, 2005; WICKER; BREUER; PAWLOWSKI, 2009; WICKER; HALLMANN; BREUER, 2013), a escolha do local para a construção de um novo espaço voltado a prática da atividade física e esportiva é um aspecto que deve ser considerado pela equipe que realiza a concepção destes espaços.

Também na fase de Concepção, e para subsidiar o projeto arquitetônico da nova instalação esportiva, deve-se realizar o “Plano de utilização e dimensionamento da instalação esportiva”, onde são determinadas quais modalidades, atividades ou programas físico-esportivos serão desenvolvidos nesta instalação ou complexo esportivo e, portanto, qual a tipologia que a instalação deve apresentar:

[...] a gente quando na fase de projeto a gente já pauta os arquitetos pro que a gente vai precisar naquela determinada unidade, um campo, quadra, ginásio, que marcações colocaremos nas quadras, área para guarda de materiais, salas, que dimensões das salas, pra quais programas nossos a gente vai usar aquelas salas. [Sujeito 6]

É possível afirmar que todos os estudos que tratam da construção de instalações

esportivas indicam a necessidade de se estudar e planejar quais serviços esportivos serão oferecidos na instalação esportiva antes que sua construção se inicie (CELMA, 2000; LÓPEZ, 2003; RAMOS-CARRANZA, 2015; SARMENTO; CARVALHO, 2014), pois apenas a partir deste planejamento se fará um projeto arquitetônico que atenda às necessidades que a instalação terá quando estiver em funcionamento.

Inicialmente a subcategoria “Plano de utilização e dimensionamento da instalação esportiva” foi construída de forma separada, uma relacionada ao plano de utilização e outra ao dimensionamento da instalação. No entanto, ao comparar o conteúdo dos trechos das entrevistas destas duas subcategorias, os conceitos produzidos para as duas categorias e com os modelos disponíveis na literatura, optou-se pela unificação em uma única subcategoria.

Quando da concepção das atividades e da tipologia da instalação esportiva, é importante ter em mente que a sustentabilidade ou boa performance da mesma tem relação com o máximo aproveitamento dos espaços que ela oferece (FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000; RAMCHANDANI; SHIBLI; KUNG, 2018; RAMCHANDANI; TAYLOR, 2011). Apesar dos modelos que discutem os processos de gestão de instalações esportivas apresentados até aqui não abordarem este tema, na literatura existem alguns autores que advogam pela concepção de espaços multiuso nas instalações esportivas, que propiciem a prática de diversas modalidades esportivas e também para receber eventos não esportivos, como shows, apresentações culturais, eventos corporativos, dentre outros (HAMMOND, 2017; HUDEC; ROLLOVÁ, 2014; KOSZTIN; BALATONI, 2015). Para que esta exploração multifuncional aconteça, é interessante que a instalação esportiva em sua concepção seja preparada para receber outros tipos de atividades, pois depois de construída é mais difícil se adaptar os ambientes. Nas entrevistas realizadas foi possível constatar a preocupação da gestão com este aspecto, tanto no que diz respeito à prática de diversas modalidades esportivas no mesmo espaço, como também da flexibilização do uso destes espaços, emergindo então a subcategoria nível 2 “Conceber espaços multiuso” que foi relacionada a subcategoria “Plano de utilização e dimensionamento da instalação esportiva”:

[...] que um dilema nosso quando a gente tá propondo uma nova quadra pra uma nova instalação é quais linhas de que modalidade esportiva a gente vai por, [...] já tem futebol, basquete, vôlei e hand, esses quatro são clássicos, a gente tem que por. Cada vez mais o tênis tem tido procura, aí você vai por o tênis, daí em cada meia quadra você põe uma de badminton, ninguém enxerga nada depois né. Por mais que você faça diferenciação de cor, de piso

mesmo, o piso do basquete é diferente do piso do vôlei, é diferente da cor do basquete, que é diferente do futsal e hand, enfim, tem várias possibilidades, mas vai aumentando, vai dificultando, e esse piso de LED você aperta um botão, aparece só a linha do futsal, agora aperta um botão aparece só basquete [...]. Lógico que você tem que determinar antes para ter as linhas de LED já definidas em baixo do piso, mas é uma possibilidade fantástica, você passa a poder ter todas as marcações né. [Sujeito 6]

No caso do velódromo até a gente já tem um projeto, foi feito, fazer uma arena esportiva né. Não só pro esporte, mas pra outras coisas, shows coisas assim, então foi feito um projeto. [Sujeito 1]

Principalmente pelo objeto de estudo se tratar de instalações esportivas voltadas à prática do esporte de participação, estes espaços devem estar preparados para receber todos os públicos de forma igualitária, promovendo o real acesso à prática da atividade física e esportiva. A “Garantia de acessibilidade na instalação” ao público portador de deficiência é obrigatório e definido em muitos países por lei, inclusive no Brasil, e, portanto, deve ser ponto a ser considerado na concepção de novas instalações esportivas, e foi processo abordado pelos entrevistados:

[... as instalações da Entidade 3] todas tiveram projeto de acessibilidade e a gente tentou contemplar tudo, então não é 100% perfeito, mas tudo, o que não entrou são itens as vezes muito complexos ou que demandariam uma destruição muito grande, mas tudo tem, todas as instalações têm cadeirinha para acesso a piscina, todas as instalações têm porta de elevador para acesso de cadeiras, acesso as quadras, [...]. Então assim, [a Entidade 3] tem uma preocupação muito grande com a inclusão, que não é só acessibilidade né, mas é incluir né, todo tipo de público em todas as atividades. Então assim, ainda existem algumas instalações que tem uma coisa ou outra, mas a grande maioria dos espaços em todas as instalações já atende a questão de acessibilidade. [Sujeito 16]

Para que a acessibilidade seja atendida, pode ser necessário que profissionais especializados façam parte da comissão de planejamento e concepção da instalação esportiva ou mesmo uma empresa especializada seja contratada para a realização de um “Estudo de

acessibilidade da instalação esportiva”:

[...] um núcleo que cuidava disso, de acessibilidade, e vieram aqui, fizeram todo o estudo e tal, sugestões, nós fizemos isso. [Sujeito 1]

Se contratou uma projetista, especializada na área, e ela, o solicitado para ela foi, atenda a norma que a gente precisa entrar com os documentos necessários na prefeitura para atualizar nossa documentação. [Sujeito 9]

Esta subcategoria foi relacionada à subcategoria “Garantia de acessibilidade na instalação”, portanto sendo considerada uma subcategoria nível 2. Além do tema ter emergido nas entrevistas, as pesquisas realizadas em instalações esportivas, tanto no Brasil como internacionalmente, mostram como as questões relacionadas à acessibilidade do público com deficiência ainda não são cumpridas pela maioria (DADA; UKPATA, 2017; FUENTE, 2015; SILVA; SILVA; SAMPAIO, 2018; ZARCO-PÉREZ et al., 2012). Mais do que ser ponto de atenção aos gestores de instalações esportivas (CONESA, 2015; NOBARI; MOHAMMADI, 2015), são processos imprescindíveis a serem considerados na concepção de uma nova instalação esportiva.

Na concepção de uma nova instalação esportiva, ou mesmo num projeto de remodelação/ampliação, é importante estar atento às novas propostas tecnológicas e de equipamentos esportivos para este tipo de espaço, entendendo sempre qual o custo/benefício do investimento e o objetivo da implantação, mas visando apresentar ao usuário da instalação o melhor e mais moderno que se pode oferecer:

E para as próximas instalações a gente tá pensando em coisas diferentes né, e daí já alguns anos numa pesquisa que a gente tinha feito lá a gente descobriu uma quadra poliesportiva de LED [...] [Sujeito 6]

Então pode acontecer com qualquer outro material que a gente venha pesquisar, mas é importante estar pesquisando, muita coisa nova no mercado. Agora [na nova instalação da Entidade 3] a gente vai trazer equipamento de ginástica que poucas academias do Brasil têm, não só pelos equipamentos em si, mas pela conectividade que eles têm com nosso celular [...] [Sujeito 6]

Apesar deste tópico não ser largamente discutido pela literatura, a subcategoria “Incorporar novas tecnologias e/ou equipamentos esportivos” emergiu até como fator de diferenciação da instalação esportiva no mercado, e é apontada por Hudec e Rollová (2014) como uma tendência na construção de instalações esportivas.

Utilizando os amplos aspectos da Concepção de uma instalação esportiva discutidos até agora, parte-se para a elaboração do projeto em que se baseará a construção desta instalação esportiva, o “Projeto arquitetônico”, realizado por profissionais da arquitetura e engenharia:

E é um trabalho que na verdade a gente passa é para empresa, para o escritório de arquitetura que tenha ganho aquele projeto. [Sujeito 6]

Este aspecto, ou processo da fase de Concepção é também recomendado por Celma (2000) e Sarmiento e Carvalho (2014). Ao abordar a elaboração do projeto arquitetônico, os entrevistados indicaram a importância da área físico-esportiva, ou dos profissionais ligados ao programa físico-esportivo da instalação neste processo, corroborando com a ideia de uma construção da concepção da instalação esportiva ser realizada por uma equipe multidisciplinar, sendo importante o “Diálogo entre área esportiva e de Infraestrutura/Engenharia” (subcategoria nível 2 relacionada à subcategoria “Projeto arquitetônico”) no que tange aos aspectos esportivos que devem ser levados em consideração na elaboração do projeto arquitetônico:

[...] mas desde a fase inicial a gente tem que levar isso em consideração, tentar colocar tudo lá e daí passar esse desafio por uma empresa de arquitetura né discutindo com eles, depois eles apresentam o projeto para gente, mas a gente fala olha, a piscina ficou bacana, só que o vestiário feminino tem que ser maior, porque o nosso público feminino é maior nas aulas, daí então os arquitetos vão lá. Muitas informações dessas a gente até já passou desde o início, mas muitas só depois na apresentação do projeto é que a gente fala, poxa vida ficou bacana, porém, olha a área de recuo da quadra ficou pequeno, precisa de mais 1, 2 metros, olha nessa quadra externa a gente vai precisar colocar um alambrado com 6 metros de altura e tô vendo que ficou mais baixo, então a bola vai bater lá em cima. Então depois a gente ainda vai fazer alguns ajustes, um processo longo e demorado né, a gente tá discutindo hoje instalações que vão inaugurar daqui 5 anos. [Sujeito 6]

Ficou claro na fala dos entrevistados que as determinações técnicas relacionadas a prática esportiva, como tamanho de quadras, recuos, dimensionamento das piscinas, altura do teto para prática de certas modalidades, material a ser utilizado na construção das quadras, dentre outros, devem ficar a cargo de profissionais ligados à área da educação física e do esporte, e que estes profissionais devem ter diálogo próximo com arquitetos e engenheiros que elaborarão o projeto arquitetônico da instalação esportiva. No processo de análise dos dados, foi possível verificar que é mais comum que esta construção conjunta entre profissionais e este diálogo aconteça do que um arquiteto ou engenheiro possuir os conhecimentos necessários para conceber o projeto sozinho, sem a colaboração de profissionais da área de educação física e esporte.

Também relacionada à subcategoria “Projeto arquitetônico”, o aspecto de se “Considerar o clima do local para construção da instalação” (subcategoria nível 2) emergiu na fala de um dos entrevistados:

[...] no dia que tá frio some todo mundo, choveu então. Agora se tivesse mais quadras de tênis cobertas, ou outras quadras que pudesse, ah eu vou lá jogar futsal porque eu sei que tem. Então tudo isso aí a gente tá pensando. De cobrir mais, tá no projeto cobrir as quadras de tênis 1, 2 e 3, essa aqui, a 7 e 8. Pra você ter mais opção pro pessoal né? Porque senão agora, começa frio, some. E isso você tem que pensar né? Independe onde se vive. Só pra ilustrar, ontem eu tive aqui visitando o pessoal [de outras entidades] que também tem os centros e estão querendo ver, mudar algumas coisas, então vieram aqui, ficaram o dia inteiro aqui. E lá é o contrário né? É o sol. Eles falaram, pô, lá mata a gente, porque ele viu tudo aqui na hora do meio dia fazendo e tal, e lá meio dia some todo mundo, porque Brasília é seco pra caramba, sol, e Goiânia também, e eles falaram, nós só temos ginásio, aquelas coisas. Então, eu não sei, quando o pessoal faz o projeto tem que pensar nisso né? Nessas variáveis climáticas. O problema que eu falei da piscina né? Você tem um parque desse e você fecha agora junho, julho, agosto e só volta em setembro. Então 4 meses, e você fica gastando dinheiro pra manter a água. Porque não dá pra falar, ah deixa lá. Ela vai apodrecer, imagina. Você repor, tirar toda essa água e colocar outra? Não tem como. E fora a atividade né? O pessoal deixa de fazer. [Sujeito 1]

Apesar de apenas um entrevistado ter mencionado o fato das variáveis climáticas ser um aspecto importante na concepção de uma instalação esportiva, Forcellini (2017) (FORCELLINI, 2017) indica que os projetos arquitetônicos das instalações esportivas devem levar em consideração os aspectos locais da construção, sendo o clima um fator preponderante no desenho de uma instalação esportiva. Após discussão com pesquisador suporte, a pesquisadora decidiu manter este processo gerencial no modelo construído.

Ainda na fase de Concepção de uma instalação esportiva, o modelo de gestão com base no qual ela será administrada deve ser estabelecido, como já discutido anteriormente na Revisão de Literatura através de diversos estudos (CELMA, 2000; LÓPEZ, 2003; MESTRE SANCHO, 2003; MULATINHO, 2011; SARMENTO; CARVALHO, 2014). Entretanto, este processo não emergiu nas entrevistas realizadas, talvez pelo fato já citado de a abordagem ter sido realizada com profissionais que estão envolvidos principalmente com a operação/funcionamento da instalação esportiva, e pouco com o processo de construção de novas instalações esportivas.

Também pesa o fato das entidades abordadas neste estudo já terem seu trabalho solidificado, não passando pelo processo de decisão do modelo de gestão que deverá ser adotado em suas instalações esportivas. Dependendo da entidade, por vezes o modelo de gestão é dado, não sendo possível a modificação do mesmo, contudo é necessário que os gestores tenham conhecimento do regime jurídico e de gestão com base no qual a instalação esportiva funciona e a origem dos recursos que a mantém. Dada a fundamental importância deste processo de gestão, e após discussão com pesquisador suporte, decidiu-se pela inclusão do processo “Estabelecer modelo de gestão” no modelo final proposto.

A terceira categoria relacionada à área de Construção de Instalações Esportivas é a de “Execução da obra”, relacionada à construção (materialização) da instalação esportiva. Como este processo geralmente fica a cargo de empreiteira ou construtora, a equipe de planejamento e concepção e a equipe de operação/funcionamento da instalação esportiva possui uma ação mais restrita nesta fase. O processo de gestão que se relaciona com esta área e que emergiu nas entrevistas realizadas diz respeito ao “Cronograma e acompanhamento da obra”:

Então até a inauguração, a recomendação, a orientação para quem vem, a equipe nova que está chegando, é acompanhar. Então um encanador da instaladora, a instaladora de ar condicionado, então um eletricista é alma gêmea dele, grudado todo tempo, para que aprenda, colete informações, saiba onde está, onde estão as coisas. Nesse momento também a gente faz

um trabalho de levantamento né, então estuda projeto, vê se o projeto está condizente com o executado, a partir daí já faz levantamento então, ah quais tipos torneira que eu tenho, quantas bombas, onde elas estão, quantifica, pega manuais, verifica de quanto em quanto tempo eu preciso fazer uma troca de óleo sei lá, em determinado equipamento, então isso tudo você já começa a levantar. A gente não se envolve, a equipe da unidade não se envolve nesse momento num trabalho braçal mesmo. A gente não vem pintando parede, não vem ajustando torneira. A gente faz uma imersão para ter a base para que a gente consiga trabalhar depois. Acho que essa equipe de inauguração que vem, ela ajuda o pessoal da obra em finalização de instalação [...]. [Sujeito 18]

Sarmento e Carvalho (2014) apontam para a importância na fase de execução da obra o acompanhamento e fiscalização desta obra por equipe especialmente designada para isso e uma calendarização (ou cronograma) para facilitar este acompanhamento, e Constantino (1999) indica a necessidade de se estabelecer um programa de construção, ou seja, um cronograma estabelecido para a obra, para que o acompanhamento possa ser realizado. Na fala dos sujeitos entrevistados foi possível identificar que a ação da equipe que irá gerir a instalação já pronta fica mais responsável por construir este cronograma de obra junto da construtora contratada, onde são determinadas as datas de entrega e metas. Este cronograma garante que se possa realizar o acompanhamento da obra, avaliando o andamento da mesma e também a inclusões de possíveis alterações, quando possível:

Às vezes atrasa obra, até mais recentemente a gente teve a inauguração de uma instalação em que trocou construtora e então o processo assim demora por coisas externas à nossa vontade né. Isso é bom e é ruim, porque alguns programas a gente daí readéqua, fala olha então já que parou e vai ter que rediscutir isso, agora a gente já não tá pensando mais a piscina desse jeito, a gente precisa de uma outra piscina para natação infantil, por exemplo. [Sujeito 6]

Para um acompanhamento efetivo da obra de construção da instalação esportiva, Sarmento e Carvalho (2014) indicam a necessidade de se definir um caderno de encargos que dê as diretrizes para o acompanhamento da qualidade de execução desta obra, e para que se garanta que todos serviços estejam sendo executados de forma condizente com o que foi

contratado. Ramos-Carranza (2015) também aborda o tema ao indicar a necessidade de se utilizar um manual para a construção de instalações. Apesar da fala do Sujeito 18 perpassar por este aspecto, o processo de “Definir caderno de encargos” não foi citado pelos entrevistados. Relacionado a este aspecto, os autores Fábregas e Hernando López (2000) e Celma (2000) indicam a necessidade de se avaliar e aprovar a obra realizada, verificando também se o que foi executado pela empresa ou empresas contratadas cumpriram com o que foi definido em projeto e contrato. Apesar de serem processos que estão intimamente relacionados, e que de alguma forma foi abordado pelos entrevistados, mesmo que implicitamente, é importante que estes processos sejam destacados quando falamos em um modelo amplo que vislumbre os processos de gestão de instalações esportivas. Por este motivo, no modelo final da tese, serão incluídos os processos de gestão “Definir caderno de encargos” e “Avaliação e aprovação da obra”, ambos relacionados à fase execução da obra.

Como abordado anteriormente, o fato dos entrevistados serem profissionais que atuam na fase de funcionamento/operação da gestão de instalações esportivas pode ter dificultado de certa maneira a coleta de dados, e por este motivo, ao comparar os dados com a literatura existente, alguns processos de gestão importantes não emergiram dos dados. Entretanto, como a intenção é apresentar ao final desta tese uma proposta o mais abrangente possível, e como o próprio método *Grounded Theory* permite a comparação de dados com a literatura existente e que a teoria gerada deve complementar teorias já existentes, foi possível a inclusão dos processos que não emergiram claramente nas entrevistas a fim de complementar e ao final apresentar uma proposta de modelo de processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil o mais abrangente possível.

5.2 Gestão Econômico-Administrativa

A família ou área de Gestão Econômico-Administrativa é composta de 13 categorias e 3 subcategorias. A área está representada graficamente através de diagrama (Figura 7) e suas categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados a cada categoria e subcategoria são descritos no Quadro 15. Esta área e as demais apresentadas nos tópicos seguintes dizem respeito a processos de gestão relacionados ao funcionamento/operação da instalação esportiva, ou seja, quando a instalação já foi construída e entregue, e está operando, recebendo usuários.

Figura 7 - Diagrama da área Gestão Econômico-Administrativa

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Através das categorias que emergiram relacionadas à gestão administrativa e financeira de uma instalação esportiva, e comparando com a literatura existente, foi possível identificar esta família de categorias com facilidade, área que também é abordada por Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999) como uma das áreas da gestão de instalações esportivas. Pires (2000), Fábregas e Hernando López (2000), Pinto e Sarmento (2009), Sarmento e Carvalho (2014) e Ramos-Carranza (2015) fazem menção à área em seus modelos apenas como gestão

financeira.

Quadro 15 - Área Gestão Econômico-Administrativa, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados

Gestão Econômico-Administrativa		
Categorias	Subcategorias	Quantidade de códigos associados
Estrutura organizacional e plano diretor		11
Cultura organizacional		17
Protocolos/processos bem definidos		8
Incentivar uma gestão participativa (interação horizontal)		23
Consulta a empresas especializadas em gestão		1
Estabelecimento de modelo de gestão financeira		4
Elaboração de plano de investimentos		7
Controle do plano de investimentos		6
	Auditoria para controle financeiro e fiscal	11
Controle de compras/aquisição de serviços		11
Alternativas de capitalização/obtenção de recursos		5
	Obtenção de verba através de leis de incentivo ao esporte	5
Utilização de ferramentas de gestão		29
Troca de experiência com outras instituições/entidades		11
Acompanhamento da eficácia administrativa		3

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A categoria “Estrutura organizacional e plano diretor” está relacionada à forma pela qual a gestão da instalação esportiva se divide, se organiza e coordena as atividades, sendo que o desenvolvimento de um plano diretor dá diretrizes e bases para o planejamento e desenvolvimento de todas as áreas visando a gestão geral da instalação esportiva e a coordenação das diversas áreas envolvidas:

Nós temos primeiro a diretoria geral, que é aqui, aí nós temos a diretoria técnica, e temos a diretoria administrativa e financeira. Essas 3 diretorias que administram isso aqui. [Sujeito 1]

Então a gente tem aqui [entrevistado mostra a entrevistadora o organograma da instalação esportiva com todas as áreas], aqui são 7 áreas diretas, mais 3 núcleos que respondem diretamente à gerência, então administrativo, comunicação, serviço, programação, alimentação, odontologia e

infraestrutura, que é um modelo que quase todas as unidades trabalham [...] [Sujeito 9]

[...] a gente fez, desenhou um plano diretor, a instalação vai completar 21 anos, a gente fez um plano de melhorias ou de mudanças estruturais que a gente quer pensando no como a gente gostaria dessa instalação pra mais 20 anos [...] [Sujeito 10]

Salienta-se que o Sujeito 10, quando fala da construção do plano diretor, indica o envolvimento de todas as áreas e de todos os funcionários da instalação esportiva, ou seja, deve ser uma construção coletiva:

Então as equipes que que elas faziam, a gente fez um plano, a gente combinou, então tá, vamos fazer, vamos varrer as torres em quatro encontros, então eles sabiam que no primeiro encontro a gente ia fazer metade dessa torre, no segundo a outra metade, porque aí eles também iam dialogando com as suas equipes, pra ouvir as opiniões, tem gente que está aqui desde que a unidade inaugurou, ouvir essa pessoa é importante, então tanto quanto ouvir alguém que chegou e que de repente tem uma experiência de uma outra e que pode estar enxergando algo que a gente com esse olhar viciado não está enxergando né. Então a gente fez essa varredura, esse mapeamento pela instalação, com divergências mil né, mas conseguimos chegar numa ideia que nos representasse, registramos isso, documentamos, fotografamos [...] [Sujeito 10]

Apesar dos modelos apresentados pela literatura não abordarem diretamente a importância de se possuir uma estrutura organizacional estabelecida e um plano diretor que dê diretrizes à gestão realizada pela gerência, Ramos-Carranza (2015) cita a necessidade de se estabelecer um plano estratégico para a instalação esportiva. Nas primeiras fases de análise dos dados, foi cogitada a criação de uma categoria relacionada a um planejamento geral da instalação esportiva, ou um planejamento estratégico (ver Apêndice 4), mas nas entrevistas seguintes ficou mais claro nas falas dos entrevistados a questão da estrutura organizacional e da realização do plano diretor, que pode incluir um planejamento estratégico geral para a instalação esportiva.

Segundo Ribeiro (2011) o formato do plano diretor pode diferir de uma instalação

esportiva para outra, mas basicamente se desenvolve a partir de uma coleta de dados ampla a respeito da instalação esportiva, de um planejamento intenso (de curto prazo – 1 a 4 anos; e de longo prazo – 5 a 10 anos, podendo se estender até 20 anos), e de um processo contínuo e permanente de manutenção, revisão, atualização e avaliação do plano diretor. Além disso, estruturas organizacionais adequadas favorecem o monitoramento e avaliação da gestão, e tendem a auxiliar na melhoria da performance da instalação esportiva (NADRI, 2015), sendo assim, decidiu-se por nomear a categoria como “Estrutura organizacional e plano diretor”.

Em entrevista com o Sujeito 4, parece que nem sempre a gerência da instalação esportiva possui ideia clara de como ela deve se estruturar, mostrando como a representação deste processo de gestão é importante, pois é a estrutura organizacional e o plano diretor que darão base para a gestão da instalação esportiva:

Depois dentro da minha área gerente de esporte, tem os coordenadores, atualmente no último organograma que a gente tinha como gestão, era o gerente e os coordenadores, coordenadores de academia, coordenador de ginástica, coordenadores de esporte de quadra e piscina, e mais um coordenador *kids* que em algum momento também subdividiu e teve o *kids* e lutas. Hoje a gente está fazendo, passados 5 anos nós estamos fazendo estudos e também vendo que muita coisa evoluiu, o que precisa novamente de uma mudança nisso tudo, uma atualização nesse quadro e nesse desenho [...] [Sujeito 4]

Tão importante quanto, e também elemento básico na gestão de qualquer organização, que define a maneira como os profissionais da entidade devem interagir entre si e com o mundo externo (MAXIMIANO, 2005), a “Cultura organizacional” emergiu nas entrevistas de forma relativamente forte. A existência de diretrizes, missão, valores, princípios, políticas, símbolos ou regimento interno dão base a gestão a ser realizada na instalação esportiva. Com estes parâmetros fica mais claro quais são as prioridades da gestão, qual a missão que a gestão deve seguir e sob quais valores deve construir seus projetos:

Todo o nosso trabalho ele é baseado em algumas diretrizes. Então na [Entidade 3] nós temos as diretrizes do quinquênio, então nós estamos no quinquênio de 2016 a 2020, então nós temos essas diretrizes gerais. Nosso trabalho também ele é pautado por um Regimento Interno [...] [Sujeito 7]

É porque a gente é pautado nisso né? A gente vive disso, a gente vive da missão né? A gente não é uma instituição que os seus resultados são tangíveis, os resultados são intangíveis né, então a gente não cansa de investir nesses valores. [Sujeito 9]

Nossos valores e essência e as formas como trabalhamos talvez seja nosso maior legado. [Sujeito 13]

Segundo Schwarz, Hall e Shibli (2010), uma cultura organizacional forte é caracterizada por funcionários que compartilham os mesmos valores centrais. Nesta categoria, a Entidade 3 destacou-se, pois além de seus gestores possuírem um discurso muito coeso a respeito da importância dos valores e diretrizes na instituição, a mesma também possui todos esses pontos documentados e a cultura organizacional é uma construção coletiva.

Inicialmente esta categoria recebeu o nome relacionado às diretrizes e regimento interno, porém após a análise das entrevistas pelo pesquisador suporte, o mesmo sugeriu a nomenclatura “Cultura organizacional”, e relendo os códigos produzidos nesta categoria, houve concordância, pois não se tratava apenas da instalação esportiva possuir regimento interno e diretrizes para balizar sua gestão, mas também valores que perpassam por todas as áreas, desde a gestão, a construção das atividades propostas na instalação, até o tratamento com seu usuário. Quanto à literatura consultada, há apenas menção da necessidade de guias e regulamentos (RAMOS-CARRANZA, 2015), processo pouco abrangente.

A categoria seguinte “Protocolos/processos bem definidos” também diz respeito à gestão administrativa da instalação esportiva, e aborda o ponto de que todas as ações realizadas no âmbito da gestão da instalação devem seguir protocolo pré-estabelecido para guiá-las e garantir que nenhuma etapa seja esquecida. Possuir esses protocolos e os fluxos estabelecidos e registrados auxilia e facilita a gestão como um todo e a comunicação entre áreas:

A depender do que é, do qual que for a situação, a solicitação, ela vai ganhar um, todas elas têm um processo, todas elas têm um processinho então você tem desde uma que é começa aqui no meu setor administrativo, começa aqui no meu setor de infraestrutura estrutura [...]. E para cada tipo vai ter uma etapa, um fluxo. [Sujeito 8]

Nem todos os sujeitos participantes indicam que os processos e fluxos estão bem

definidos em suas instalações, entretanto os sujeitos são unânimes em indicar a necessidade de os possuir:

Esse fluxo que eu to sentindo que nessa gestão que precisa ser melhorado. Ela tá um pouco assim, precisando ser reelaborado, pra que chegue pra todos, tenha um começo, meio e fim, com segurança, e todo mundo fique ciente e pertinente ao que vai ser feito e sem um atropelar o outro né? Então isso a gente precisa, não dá pra ser perfeito, a gente tem que reconhecer as falhas, e nessa parte a gente precisa melhorar. E eu to com umas propostas né? Agora a gente está fazendo reuniões pra discutir a melhoria dos fluxos, de processos e tudo mais pra que as coisas realmente funcionem [...] [Sujeito 2]

[...] a gente quer gerar os protocolos a serem seguidos, antigamente não tinha muito protocolo, fulano falava com ciclano, que as vezes aprovava, as vezes mandava um e-mail. Qual é o procedimento para fazer corretamente? Quem é responsável pelo que? [Sujeito 3]

Quando os sujeitos abordaram a construção do plano diretor para a instalação esportiva, de diretrizes e regimentos, a discussão de melhorias nos processos e fluxos administrativos, é possível perceber uma tendência à gestão participativa. A categoria “Incentivar uma gestão participativa (interação horizontal entre as áreas) ” teve forte presença na fala dos entrevistados, sendo a segunda categoria relacionada à área Gestão Econômico-Administrativa com maior número de códigos associados. O incentivo à participação, à construção coletiva, e a interação horizontal entre as áreas, mesmo entre funcionários de uma mesma área, mas hierarquicamente distintos, o trabalho em equipe, parece ser estratégias a serem adotadas, como apontado por Rettschlag e García (2007). Sendo a operação de uma instalação esportiva a junção de áreas tão distintas, o diálogo e a interação horizontal parece ser o caminho a ser tomado, para que todos estejam envolvidos nos processos, saibam seu papel dentro da organização e sintam a importância de seu trabalho dentro da organização:

E eles tem todo o direito de chegar pro diretor e falar, ó não tá escrito isso aí, é tudo participativo, tem que ser, senão fica uma coisa muito centralizadora né? E é ruim, hoje centralizou você perde o controle todo. [Sujeito 1]

Bastante, bastante horizontal. Tudo é construído em equipe, com muita discussão, muito debate, às vezes até demora muito. Mas a gente tem certeza de que que trabalhou todas as questões, pensou em tudo, estudou para aquilo, aquilo tem um embasamento. [Sujeito 6]

[..] então eu acredito no trabalho com abertura, com diálogo, com conversa de forma que as pessoas entendam que não tem uma valoração de quem é mais ou quem é menos, são todos igualmente importantes em funções e papéis diferentes, de maior e de menor complexidade [...] [Sujeito 10]

Assim como esta categoria, a seguinte, “Consulta a empresas especializadas em gestão” não estão previstas nos modelos apresentados pela literatura em gestão de instalações esportivas. A categoria relacionada à contratação ou consulta de empresas especializadas em gestão se dá no âmbito daquelas instalações que possuem gerências por vezes não especializadas na área de gestão do esporte ou sem experiência na gestão de instalações esportivas, cenário possível nas instalações esportivas brasileiras (AMARAL, 2014). A equipe de gestão da instalação esportiva pode necessitar em alguns momentos de uma consultoria especializada para auxiliar na gestão, com conhecimento específico em algum tópico ou processo.

Então, a gente contratou uma empresa de gestão [...], e apontaram algumas questões para nós, algumas a gente já estava claro, mas também não sabíamos como avançar com isso. Então veio algumas sugestões deles. O outro lado, também veio um consultor que ofereceu falar em relação ao conselho, como um conselho profissional funciona e tudo mais [...] [Sujeito 3]

Apesar de ser indicado na fala de apenas um dos gestores, decidiu-se por manter esta categoria no modelo final a ser apresentado após discussão com pesquisador suporte. Na Espanha onde a gestão de instalações esportivas já é um tópico avançado, tanto academicamente quanto na prática, é grande o número de empresas especializadas em gestão de instalações esportivas, que prestam consultorias ou mesmo se responsabilizam pela gestão dos espaços em todos seus processos (GRIMALDI-PUYANA et al., 2016; GRIMALDI-PUYANA; FERRER CANO, 2016; GRIMALDI-PUYANA; GÁLVEZ-RUIZ; SÁNCHEZ-OLIVER; ALCARAZ-RODRÍGUEZ, 2018).

A categoria seguinte “Estabelecimento de modelo de gestão financeira”, irá depender em parte do modelo de gestão à que a instalação esportiva está vinculada (público direto, público indireto, privado, etc.). Apesar das diferenças entre os modelos, a administração da instalação esportiva deve ter claro o modelo de gestão financeira que a mesma irá utilizar para compreender de onde vem os recursos e como gerir seus fundos. Nas entrevistas, os sujeitos não falam especificamente sobre o estabelecimento do modelo de gestão financeira, mas eles apresentam os modelos que suas instalações utilizam. Por vezes este modelo é sim engessado, principalmente em se tratando de entidades públicas e privadas sem fins-lucrativos, pois a questão financeira é dependente de instância superior. As instalações podem buscar alternativas, mas em sua maior parte, devem seguir o modelo de gestão financeira já previamente designados.

Assim, pra você entender, o centro esportivo é um órgão central, a gente está ligado diretamente ao Reitor, a reitoria. Então nós temos orçamento próprio, como se fosse uma unidade de ensino. Vem uma parte da universidade, todo ano que vem, pra custeio, e ele é subdividido, então um pouco pra manutenção, um pouco pro marketing, pra cursos, tem uma linha disso aí, e outra parte do orçamento, não vou dizer do orçamento, mas uma outra grande parte que a gente precisa pra manter o centro esportivo funcionamento bem é a questão dessa arrecadação que a gente chama de renda industrial, que são isso que você falou, quando a gente cede pra eventos, as taxas que são cobradas, propagandas que são feitas aqui, filmagens, fotografias, quando o pessoal pede pra utilizar isso aqui quando não é nossa comunidade. Então tudo isso vai pra uma conta que chama renda industrial, ela lógico é controlada, a reitoria tem acesso a tudo isso, mas é nossa. [Sujeito 1]

Tendo estabelecido o tipo de financiamento ou a origem da renda que manterá a instalação esportiva, é importante que se elabore um plano de investimentos a partir dos recursos disponíveis. A categoria “Elaboração de plano de investimentos” tem relação com o planejamento financeiro/de investimento para o uso da verba disponível, distribuído nas mais diversas áreas relacionadas à gestão da instalação esportiva, prevendo gastos e estabelecendo metas:

Em termos gerais é assim, a gente tem um orçamento que é um orçamento

anual, cada instalação recebe uma dotação orçamentária, cada instalação recebe um x de dinheiro, um valor de dinheiro para você investir ao longo do ano. Aí a gente tem o que a gente chama daí depois de duodécimo que é esse valor dividido pelos meses, você tem um duodécimo médio. Nesse duodécimo médio você manobra ele, por exemplo, janeiro e fevereiro em geral você põe mais dinheiro porque você tem já no calendário um evento institucional que você já sabe que vai ter, vai exigir maior disponibilidade financeira, aí você tem isso em mente, aí você vai manobrando ele ao longo do ano, mas ele na média ele fica quase, ele varia pouco, e aí você pega esse duodécimo e você divide pelas áreas, quanto que a área de comunicação vai gastar, quanto que a área de programação vai gastar, quanto que infraestrutura, administrativo, então você tem, do duodécimo você tem as partes pra cada um. [Sujeito 8]

Esse planejamento será dependente do modelo de gestão financeira adotada pela instalação esportiva, entretanto o pressuposto de planejar os gastos é válido para qualquer modelo adotado, ou seja, a previsão de gastos, a dotação para cada uma das áreas, o planejamento das ações em conformidade com a verba disponível. Também é pressuposto que exista um controle sobre estes gastos, até para se avaliar se as previsões e metas estabelecidas no planejamento foram cumpridas. Este processo de gestão emergiu nas entrevistas e deu origem a categoria “Controle do plano de investimentos”:

E você vai controlando e acompanhando essa questão financeira ao longo do ano, então por exemplo agora a gente tem que ter uma noção, olha, nós já passamos meio ano né? Então temos que ter gasto 50, 55% do que a gente né? Aí a gente vai, dá uma segurada, não podemos está tranquilo podemos continuar da forma que a gente está, enfim, a gente vai... E a ideia é chegar até o final do ano com isso mais ou menos entre 5% mais 5% menos, então é dessa forma que é feito. [Sujeito 8]

Tanto a elaboração do plano de investimentos quanto o controle deste plano são processos abordados no modelo apresentado por Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999), enquanto que no modelo apresentado por Pires (2000), estes processos de gestão ganham destaque na área chamada pelo autor de gestão orçamental, que a descreve como a gestão das receitas e despesas da instalação esportiva.

No controle do plano de investimento, ficou claro a importância de se utilizar de mecanismos que auxiliem este controle. Sendo os sujeitos participantes da pesquisa oriundos de entidades pública e privada sem fins lucrativos, a realização de auditorias pareceu ser o mecanismo mais utilizado para este controle. Porém, mesmo uma instalação esportiva de propriedade privada pode realizar este tipo de controle, tanto internamente como contratando empresa especializadas em auditar contas, sendo assim criada a subcategoria “Auditoria para controle financeiro e fiscal”, com base na experiência apresentada pelos sujeitos:

É uma busca sempre pela retidão, então a gente [...] é muito controlado, auditado, então a gente zela pela transparência, auditado até por órgãos que [a própria Entidade 3] contrata, a gente tem auditorias internas e isso eu entendo como um respaldo, uma segurança no trabalho de todos e para a gerencia, sem dúvida nenhuma, e auditoria externas que chegam, Tribunal de Contas, Controladoria Geral da União, então temos que estar com tudo em dia. [Sujeito 10]

A auditoria de controle financeiro e fiscal não é apenas um mero controle das compras realizadas e conferência de notas fiscais, mas um controle mais amplo, dando parâmetros à equipe gestora dos gastos realizados, das prioridades de ação, das possibilidades de economia, se os gastos estão de acordo com metas e diretrizes traçadas, e até se corroboram com os valores da instituição, e por este motivo, pode ser realizada pela própria equipe gestora da instalação esportiva.

Relacionado ainda ao financeiro da instalação esportiva, o controle das compras e contratações de serviços se destacou na fala dos entrevistados, inclusive podendo ser possível encontrar em algumas instalações esportivas um setor exclusivo dedicado ao controle de todo o processo de compras e aquisições. As compras realizadas pela administração da instalação esportiva (seja de material esportivo, manutenção, escritório, limpeza, o pagamento de serviços a terceiros, etc.), pode ser realizada através de mecanismos como a licitação ou comparação de preços (orçamentos) entre os concorrentes. Assim a administração apresenta transparência em suas ações e garante o melhor preço pelos produtos ou serviços adquiridos:

[...] e a gente procura fazer licitação pra tudo, ou pra quase tudo, no intuito de mostrar que a gente está otimizando os nossos recursos, comprando pelo melhor preço [...] [Sujeito 6]

[...] do setor esportivo a gente sempre trabalha com pelo menos três orçamentos, sempre três orçamentos, apresenta pra, isso a gente tem um processo bem definido porque eu digo faz parte também da própria segurança nossa de trabalho né? [Sujeito 4]

No modelo apresentado por Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999), os autores abordam a questão de forma mais restrita ao incluir as tarefas de elaboração de orçamento e acompanhamento ou controle do orçamento. Em se tratando de realizar orçamentos para aquisição de um produto ou serviço, e diante as falas dos entrevistados, julgou-se por bem dar ênfase ao processo de compra em si, fazendo parte da descrição ou conceituação deste processo de gestão a utilização de mecanismos tais como a licitação ou a realização de mais de um orçamento. Os pedidos de compras vindos das áreas de manutenção, gestão de atividades, comunicação, etc., se tornam mais eficientes e transparentes se feitos através de um sistema único onde todos os dados pormenorizados do pedido de compra são descritos. A utilização de ferramentas/software que auxiliem na gestão financeira da instalação esportiva é indicada inclusive como fator que influencia a performance da mesma (BECSKY et al., 2015; KOSMAS; DIMITROPOULOS, 2014) e foi apontada por grande parte dos entrevistados. Cogitou-se a criação de categoria específica sobre a utilização de ferramentas de gestão financeira, porém ao constatar que a gestão da instalação envolve a utilização de diversos softwares e ferramentas, optou-se pela reunião das experiências relacionadas a este processo em única categoria, que é discutida mais adiante.

A categoria seguinte apresentada na área, “Alternativas de capitalização/obtenção de recursos” emergiu principalmente fruto de entrevistas com sujeitos das Entidades 1 e 2. Havendo a necessidade ou interesse em sem complementar os recursos já disponíveis para a instalação esportiva, a gestão da mesma pode pensar em alternativas para obtenção de recursos extras, que podem auxiliar na sustentabilidade financeira da mesma:

Isso eu sei pelo menos, que tem a verba industrial e que nem sempre ela supre as necessidades. Então você tem que dar o seu jeito de, legalmente fazer frutificar, multiplicar alguma forma de verba pra poder, resolver os problemas né? [Sujeito 2]

Esta categoria possui relação com categorias nas áreas de Exploração da Instalação Esportiva, que muitas vezes detecta oportunidades de realizar acordos com grupos de usuários

para a exploração da instalação, e de Marketing, pois esta ficará muitas vezes responsável pela captação de possíveis patrocínios ou explorar comercialmente a instalação esportiva. Quando estas áreas forem abordadas posteriormente nos Resultados, serão apresentados os processos gerenciais relacionados a elas e as relações entre as categorias. Levando em consideração que muitas instalações esportivas possuem grande dificuldade em se manter financeiramente sustentáveis, a busca por financiamento alternativo é importante para que se consiga manter as atividades e programas e uma infraestrutura de qualidade para os usuários.

Nesta linha, foi possível observar na fala de três sujeitos (1, 2 e 3) a procura por financiamento público através das leis de incentivo ao esporte, situação particular de nosso contexto, mas de grande relevância. A Lei de Incentivo ao Esporte (Lei nº 11.438) estabelece benefícios fiscais para pessoas físicas e pessoas jurídicas, que estimulem o desenvolvimento do esporte nacional, através de patrocínio/doação para projetos esportivos e paradesportivos submetidos e aprovados pelo Ministério do Esporte (BRASIL, 2006), possibilitando que entidades esportivas submetam projetos, inclusive de reforma de infraestrutura. Existem também leis de incentivo fiscal semelhantes nas esferas estaduais e municipais. No contexto nacional, esta alternativa de financiamento de projetos é uma possibilidade interessante, tendo sido criada a subcategoria “Obtenção de verba através de leis de incentivo ao esporte” com base na experiência de gestão de alguns dos gestores entrevistados:

Então, aí sou eu, mais outros dois professores, mais aqui a parte de gestão. Tem o Prof. lá do serviço de comunicação, e a gente monta grupo né? Então tem as professoras da técnica, e outros professores, conforme a área né? Então a gente junta, então vamos supor que a gente vai fazer um projeto para a pista, ok, então junta todo mundo, vê. Normalmente a gente contrata empresa para fazer isso, não tem como né? Ou então você faz aquela contrapartida né? A empresa faz o projeto e por lei ela pode receber uma porcentagem e tal. Então isso a gente tá fazendo. Aliás agora a gente vai começar agora a fazer pro, estamos com 3 locais aí que precisa fazer pra tentar levantar essa lei de incentivo aí. [Sujeito 1]

Como indicado pelo entrevistado, é possível ter uma comissão responsável pelos projetos de lei de incentivo na instalação, dada a complexidade do mesmo, mas também é possível a contratação de empresas especializadas na elaboração de projeto e captação de recursos via leis de incentivo para auxílio.

Todos os processos de gestão podem ser auxiliados de alguma forma através da utilização de ferramentas de gestão tanto no planejamento e execução quanto no controle e avaliação da gestão realizada. Essas ferramentas podem dar suporte na geração e disponibilidade de dados que possam auxiliar no processo decisório na gestão da instalação esportiva, além de ajudar na prestação de contas (tanto em termos financeiros quanto de performance das atividades realizadas na instalação esportiva). Esta categoria emergiu na maior parte das entrevistas com sujeitos das 3 Entidades participantes, sendo a categoria com maior número de códigos associados a ela, sendo denominada “Utilização de ferramentas de gestão”:

Então eu acho que, essas ferramentas aí de gestões que a gente está começando a ter contato, eu acho uma coisa bastante positiva que vai agregar muito. Por que? Porque você passa de ter aquela forma empírica de administrar para uma forma mais científica eu diria, porque ela está controlada. Ali com ferramentas que até então você não tinha. [Sujeito 4]

Ele, a gente tem um software, esse tem um software que é de planejamento, da unidade, então ali você coloca tudo que você vai fazer, quando e quanto você vai gastar, e o gerente tem acesso a isso. Dentro desse programinha, eu também alimento ele com retorno, então eu executei um serviço, veio uma nota fiscal, eu preciso associar essa a nota fiscal com esse serviço. Então a partir dali ele já consegue identificar que aquilo foi executado, dentro do prazo ou não. Então é basicamente esse acompanhamento. [Sujeito 18]

Nas entrevistas emergiram ferramentas de gestão tais como programas para controle das atividades, gestão de compras, gestão financeira, planejamento das atividades, gestão de reservas do espaço, controle de entrada e saída de usuários, dentre outros.

A categoria seguinte, “Troca de experiência com outras instituições/entidades” emergiu em entrevistas com profissionais de diferentes níveis hierárquicos. A participação em grupos de gestores, a visita à outras instituições e instalações esportivas, a participação em eventos e feiras que discutam a gestão de instalações esportivas é uma oportunidade para a troca de experiências administrativas e operacionais, podendo auxiliar nos processos de gestão, na atualização de ferramentas e tecnologias disponíveis no mercado, para conhecer fornecedores de produtos e serviços, dentre outros. Nas entrevistas realizadas foi possível verificar que as trocas ocorrem em todas as instâncias, desde empréstimo de

equipamentos/funcionários, projetos em conjunto com outras instituições, até experiências de gestão:

[...] eu participo de uma reunião de gestores onde a gente consegue absorver bastante informação de outras entidades, e isso é muito importante, acho que, sabe, traz muita ideia, traz muita inovação do que também [...] [Sujeito 4]

[...] domingo da semana passada a Fundação Cafú veio aqui fazer com a gente uma vivência aqui, um curso, um workshop sobre futebol que a gente está fazendo com os adolescentes. Aí eles quiseram ver a nossa experiência, entraram em contato e fez um workshop, fez um workshop com eles. [Sujeito 8]

A troca e absorção de conhecimento com outras instituições pode ter inclusive efeito na experiência do usuário da instalação esportiva (CEPEDA-CARRIÓN; CEPEDA-CARRION, 2018). Entretanto, Cepeda-Carrión e Cepeda-Carrión (2018) indicam que isto exige um gerenciamento adicional do conhecimento, como armazenamento e aplicação de conhecimento. Tanto o conhecimento gerado no planejamento de atividades e programas esportivos, o conhecimento e experiência acumulada, os dados provenientes dos programas e sistemas gestores utilizados pela gestão da instalação esportiva, todo este conteúdo deve ser gerido e armazenado de forma a aprimorar a gestão da instalação esportiva e auxiliar em projetos futuros. O processo gerencial “Gestão do conhecimento” não emergiu de forma clara nas entrevistas realizadas, entretanto os sujeitos quando abordam a utilização de ferramentas de gestão, indicam o armazenamento de informações, então decidiu-se pela inclusão do mesmo no modelo final proposto:

Tudo, tudo, está tudo registrado, e isso é algo que tem funcionado muito bem. Ele, ali a gente coloca foto para divulgação [...]E aí assim fora lá a gente tem as pastas do computador, do esportivo, da programação também que serve como uma memória ali né, uma memória viva. [Sujeito 14]

Por fim, deve ser realizada uma avaliação geral da gestão realizada na instalação esportiva, levando-se em consideração o planejamento, execução e avaliação das diversas áreas envolvidas, a avaliação das metas estabelecidas, se foram atingidas ou não, e a

sustentabilidade financeira da mesma. Este não parece ser um processo de gestão muito consolidado nas Entidades participantes da pesquisa, entretanto há algumas iniciativas por parte de alguns gestores:

No que diz respeito a um processo mais amplo, de avaliação dos programas, do planejamento que foi montado [...] a gente fazia um encontro no final do ano onde os coordenadores num primeiro momento eles avaliavam com as equipes, com as suas equipes, coordenador de administrativo, de infraestrutura, de comunicação, então a gente trabalhava com alguns parâmetros, ou seja, pontos positivos, pontos a melhorar, sugestões pro próximo ano, por exemplo, um parâmetro. Então o coordenador sentava com a sua equipe, avaliava isso, trazia essas informações para um encontro único e apresentava para toda a instalação. Esse era um formato. Tem gerente que já trabalha num nível mais aprofundado de planejamento, então como que se aferir, que indicadores que a gente pode utilizar pra ver se a gente está tendo sucesso em nossas ações, vamos montar plano de ação, onde você tem um coordenador e várias, pessoas de outras áreas trabalhando, então esse tipo de processo ele está muito mais na autonomia do gestor, vamos dizer, não é um processo único, que ele acontece de uma forma igual em todas as instalações [...] [Sujeito 7]

No modelo proposto por Peiró, Martines-Tur e Tordera (1999) é previsto o processo de gestão relacionado ao acompanhamento da eficácia administrativa, e no modelo de Ramos-Carranza (2015) algumas tarefas elencadas pela autora podem se relacionar com este processo, tais como a elaboração de informes e reporte de resultados e a supervisão dos planejamentos traçados para a instalação.

Ao analisar as categorias que compuseram a área Gestão Econômico-Administrativa, percebeu-se que algumas que emergiram dos dados não compõem os modelos disponíveis hoje na literatura, como a utilização de ferramentas de gestão, a troca de experiência com outras instituições, a obtenção de verbas por lei de incentivo. Seja por serem processos relacionados especificamente com nosso contexto, como é o caso de obtenção de verba através de lei de incentivo fiscal, seja porque houve evolução na gestão realizada pelas entidades, é interessante salientar que os resultados da pesquisa se baseiam nos dados coletados, e a teoria gerada a partir dos dados é capaz de complementar teorias, ou modelos já existentes.

5.3 Gestão de Pessoas

A família ou área de Gestão de Pessoas é composta de 12 categorias e 1 subcategoria. A área está representada graficamente através de diagrama (Figura 8) e suas categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados a cada categoria e subcategoria são descritos no Quadro 16. Esta área diz respeito aos processos de gestão relacionados aos recursos humanos da instalação esportiva.

Figura 8 - Diagrama da área Gestão de Pessoas

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A área de gestão de pessoas é considerada em todos os modelos de gestão de instalações esportivas e suas áreas (FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000; PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999; PINTO; SARMENTO, 2009; PIRES, 2000; RAMOS-CARRANZA, 2015; SARMENTO; CARVALHO, 2014), recebendo diferentes nomenclaturas, como gestão de pessoas, gestão de recursos humanos, gestão de pessoal e gestão funcional. Através das categorias que emergiram das entrevistas, esta área foi facilmente identificada na fala dos sujeitos.

Quadro 16 - Área Gestão de Pessoas, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados

Gestão de Pessoas		
Categorias	Subcategorias	Quantidade de códigos associados
Dimensionamento de pessoal		15
Descrição dos cargos e perfil do profissional		29
Procedimentos de seleção e contratação de efetivo		10
Contratação de temporários		3
Planejamento temporal do trabalho		4
Treinamento dos profissionais		6
Capacitação e formação de pessoas		11
	Subsídio financeiro para investimento em capacitação pessoal	3
Gerência experiente		18
Avaliação dos profissionais		11
Promoções e desenvolvimento de carreira		10
Clima organizacional		14
Comunicação com os gestores		8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

O processo de gestão relacionado à distribuição dos profissionais às tarefas a serem realizadas e o dimensionamento de quantos profissionais são necessários para o cumprimento das atividades planejadas emergiu e deu origem a categoria “Dimensionamento de pessoal”:

Mas cada instalação ela tem um quadro de funcionários que ele é aprovado né, logicamente não se tem a manutenção desse quadro ano um ano, mas em todo ano as unidades dentro desse planejamento que eu te falei, ela também tem que fazer uma previsão no seu quadro de funcionários, e em geral as vezes a previsão é no sentido de solicitar o acréscimo de funcionários, porque a gente tem um aumento da demanda de serviços, e aí essa solicitação ela pode ou não ser aprovada. [Sujeito 7]

Na abordagem de Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999), o dimensionamento de pessoal também é tarefa relacionada à área de gestão de pessoas. Ramos-Carranza (2015) indica a necessidade de se desenhar o organograma de colaboradores e Pires (2000) relaciona a área gestão de pessoal a tarefa de decidir o número de pessoas necessárias para o bom funcionamento da instalação esportiva, assim como aponta como essencial a definição do papel de cada indivíduo de acordo com seu cargo.

Para auxiliar no processo de contratação e também da execução das atividades laborais, é importante que os recursos humanos possuam a descrição dos cargos da empresa e também o delineamento do perfil do profissional desejado para cada uma das funções, assim como a descrição e função de cada uma das áreas que compõem a gestão da instalação esportiva. Estes documentos também esclarecem ao candidato/profissional quais são suas responsabilidades e o que se espera dele no exercício da função. A descrição de cargo, perfil do profissional e competências necessárias para o exercício do cargo podem ser utilizadas como critérios nas avaliações dos profissionais ao longo de sua carreira. Segundo Schwarz, Hall e Shibli (2010) o principal objetivo da descrição de cargos é articular as responsabilidades do trabalho e as competências esperadas dos candidatos para o cargo. A “Descrição dos cargos e perfil do profissional” foi a categoria que emergiu com maior número de códigos associados a ela, reforçando a importância deste processo de gestão:

Sim, tem, tem uma, que já estabelecido pela gerencia de pessoas para cada cargo tem a descrição, e a necessidade técnica que tem aquele profissional.
[Sujeito 8]

[...] a gente tem, eu acho isso relativamente novo, acho que meados por volta de 2011 posso falar com segurança, que eu participei de grupos internos de estudo para que a gente chegasse no nosso modelo de gestão por competências, então a gente chamou pessoas do mercado, de universidades, para construir esse modelo para [a Entidade 3], deixar mais claro que competências a gente espera dos funcionários nas determinadas áreas.
[Sujeito 10]

Na abordagem de Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999) o autores indicam a necessidade de se descrever os pontos de trabalho, indicando as funções inerentes a cada cargo e as competências necessárias para desempenhar a função, e foi possível notar claramente esta construção na fala acima do sujeito 10, que comenta a preocupação recente da

instituição em se constituir as competências necessárias a cada tipo de cargo, alinhado com o que a instituição espera deste funcionário e com os próprios valores da instituição. A descrição de cargos e perfil do profissional também se mostra importante para padronizar e equilibrar as atribuições entre os funcionários da instalação esportiva e pode ser utilizado para compor os programas de treinamento e avaliação (SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010).

Como indicado anteriormente, a descrição dos cargos e a determinação do perfil de funcionário desejado é base para os processos de seleção e contratação de pessoal. Este processo de gestão está presente em outras abordagens da área de gestão de pessoas nas instalações esportivas (PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999; RAMOS-CARRANZA, 2015) e emergiu nas entrevistas com os sujeitos, tornando possível a criação da categoria “Procedimentos de seleção e contratação de efetivo”:

[...] a captação do perfil desse profissional né, normalmente num processo que é composto por prova escrita, parte técnica e psicotécnica, então tudo isso caminha muito lado a lado com essa gerência de pessoa [...] [Sujeito 7]

A forma de contratação é bem distinta entre as entidades, no entanto é importante salientar que este processo de gestão diz respeito à existência de procedimentos delineados (desenhados) de seleção e contratação, e não como fazê-lo. Em alguns casos a contratação de pessoal está intimamente relacionado ao modelo de gestão adotado pela instalação esportiva, limitando um pouco a ação da equipe gestora da instalação, por exemplo nos casos de entidade do poder público em que a contratação é realizada muitas vezes (e obrigatoriamente) por concurso público (AMARAL, 2014; GHADERI, 2014; NOSRAT et al., 2013). Este distanciamento pode acarretar também um processo que os gestores apontam como longe do ideal, como comentado pelo sujeito 4 em sua entrevista e destacado abaixo. Contudo é importante que se discutam esses processos e que a equipe gestora da instalação possa participar de alguma forma da construção destes procedimentos.

E dentro dessa entrevista a gente passa, a primeira triagem sou eu e o coordenador, depois é só com o coordenador. [...], a partir do momento que é ok, poxa legal o clube me interessa, tanto para ele quanto para nós, entramos em contato, passamos o contato para o RH, e o RH efetiva o resto da contratação. Se você me perguntar, você acha isso ideal como gestão? Aí eu já vou te dizer que não. Eu acho que na verdade todas essas informações

deveriam ser passadas, e eu junto ao RH e o nosso coordenador trabalharmos em equipe e executarmos essa contratação. Mas não é a nossa realidade aqui [...] [Sujeito 4].

Além da contratação de pessoas que integrarão o quadro de funcionários efetivos da instalação esportiva, por vezes em razão de um evento, ou mesmo de sazonalidade (período em que a instalação recebe mais usuários por exemplo), se torna necessária a contratação de funcionários temporários para compor o quadro por um tempo determinado e para que se possam cumprir as atividades planejadas e atendimento do público. Apesar de não emergir de forma ampla nas entrevistas, a situação foi citada e nos pareceu que esta é uma realidade, principalmente naquelas instalações esportivas que possuem atividades de férias, como comentado pelo sujeito 9, portanto foi criada a categoria “Contratação de temporários”:

É, porque, para janeiro e fevereiro a gente contrata temporários, a gente amplia pontos de alimentação, a gente estrutura caminhos para fila, reforça sinalização, dobra pontos de caixa, a gente se estrutura para isso. [Sujeito 9]

Tendo o quadro de funcionários estabelecido, é necessário que se realize o planejamento de todas as escalas ou grades, períodos de férias ou folgas e a determinação de horários dos funcionários devem ser estruturadas e apresentadas de forma clara e justa para todos os funcionários, para que os mesmos possam estar cientes de seu planejamento laboral. Esta questão parece clara principalmente para os sujeitos da Entidade 3 (ver trecho abaixo destacado), sendo possibilitada a criação da categoria “Planejamento temporal do trabalho”. Na abordagem de Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999) os autores também preveem este processo.

Esse técnico ele também ele faz a, aí aqui também está dividido por que cada técnico também faz a gestão de algumas equipes. Então por exemplo, eu tenho um técnico que faz gestão dos 6 guardiões, então ele faz a escala, a previsão de férias, organização do mapa de férias, a escala deles, então assim isso está no campo daquele técnico que cuida dessa equipe. As reuniões que eles fazem, tem um outro técnico que cuida da equipe de instrutores, então tem um técnico que cuida dos 30 instrutores, então toda essa gestão de grade, de cobertura quando um está doente né [...] [Sujeito 15]

Após a contratação, é essencial que o novo funcionário passe por um período de treinamento, mesmo que curto, para se inteirar sobre a função que vai exercer, suas responsabilidades e para compreender a missão, valores e objetivos da entidade, além de alinhar a proposta das atividades/programas oferecidos na instalação esportiva. O processo de gestão “Treinamento dos profissionais” emergiu a partir de entrevistas com sujeitos das 3 entidades, de forma mais ou menos estruturada, dependendo da organização:

Sim, a gerência de pessoas tem um programa [...] o objetivo desse programa é justamente fazer a integração dele com [a Entidade 3], apresentar as atividades do qual ele vai tomar contato, do qual ele vai trabalhar, na área que ele vai trabalhar, né e apresentar a instituição como um todo. Isso aí vai variar um pouco, ele fica 15 dias, 20 dias, já chegaram ficar até 30 dias, mas hoje está em torno de 15 dias. Depois ele chega na unidade ele vai ter um tempo de vivenciar, etc. [Sujeito 8]

Segundo Rettschlag e García (2007), ao longo da carreira profissional o funcionário irá passar por ao menos duas etapas, a primeira delas diz respeito a um período de adaptação, quando o funcionário inicia a socialização no ambiente de trabalho e se adaptar ao posto de trabalho, suas funções e a cultura organizacional da empresa, semelhante ao descrito no processo de gestão de gestão que emergiu nas entrevistas. As seguintes etapas apresentadas pelos autores dizem respeito à etapa de compenetração, quando o funcionário já está adaptado ao seu posto de trabalho e já interage com demais funcionários e áreas, e a etapa de influência pessoal, que nem todos os funcionários atingem, mas diz respeito à profissionais que começam a exercer certa influência na empresa, como reforma de processos e setores, propor ideias e situações inéditas (RETTSCHLAG; GARCÍA, 2007). Para Schwarz, Hall e Shibli (2010) neste primeiro momento é essencial que se realize uma orientação efetiva do novo funcionário para que ele estabeleça relações de trabalho saudáveis e seja produtivo.

A categoria seguinte, “Capacitação e formação de pessoas”, emergiu após se constatar a realização do processo de gestão nas 3 entidades participantes da pesquisa, e se relaciona com o incentivo ao aprimoramento continuado de seus funcionários, sejam eles das áreas esportiva, administrativa, manutenção, etc.

Sim, é sempre desejado que esse profissional continue a sua, o seu estudo né, até pensando em termos não somente profissional, mas também pessoal. [Sujeito 7]

Tem vezes que tem curso no exterior, agora mesmo uma professora foi num curso na questão de cursos de água né, natação, hidroginástica e tal, que tem todo ano na Flórida, então a gente, porque ela vai, vai trazer subsídio novo, então ok. Agora comezinho que junho tem 3 que vão pra um negócio de fitness também, então e assim, [...] e outras áreas né, se tiver alguém de fisiologia, de biomecânica, então, e isso técnico. Na parte administrativa e operacional, mesma coisa. Então se vier um eletricista, pô tem um curso de alta tensão, preciso fazer. Ok, a gente, há um estímulo pra que eles procurem. Além de estímulo a gente dá uma cutucada, porque hoje na questão de informática e tecnologia, então a gente tá sempre mesmo com profissionais aí da área administrativa indo atrás [...] [Sujeito 1]

Este é um processo de gestão também previsto na abordagem apresentada por Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999), e indicada por Rettschlag e García (2007) como um dos principais componentes da gestão de recursos humanos, juntamente com plano de promoção e gestão do conhecimento. A participação em cursos curtos, fóruns, seminários, congressos e cursos de especialização, entre outras estratégias educativas, podem colaborar na constante qualificação destes profissionais (PADIERNA CARDONA; CACHÓN ZAGALAZ; DÍAZ SUÁREZ, 2018; SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010).

Além do incentivo pela busca de formação continuada e aprimoramento, emergiram nas entrevistas das 3 entidades o financiamento para que os funcionários busquem e se dediquem à procura por novos conhecimentos. Nas entrevistas emergiu a possibilidade de se destinar uma verba/investimento para fomentar esta prática, e possibilitar que o profissional tenha oportunidade de participar de eventos/cursos que o capacitem na área de atuação dentro da instalação esportiva, criando-se assim a subcategoria designada pela pesquisadora como “Subsídio financeiro para investimento em capacitação de pessoal”.

Sim, há um incentivo para isso. Tem um programa de bolsa de estudos, que aí também tem os requisitos, e as maneiras para pedir, mas a instituição investe nessa capacitação também. [Sujeito 8]

[...] então dentro daquilo que a gente pode a gente acaba pagando. Ou paga inscrição, as vezes paga a viagem, tem diárias. [Sujeito 1]

Segundo Nadri (2015), a mão de obra qualificada é o fator mais importante para melhorar a produtividade nas instalações esportivas, e além de promover uma qualificação continuada dos profissionais, a experiência dos mesmos, principalmente ao assumir os cargos mais altos de gestão, também deve ser levado em consideração. A categoria seguinte da área de Gestão de Pessoas, “Gerência experiente”, emergiu de forma clara nas entrevistas com os profissionais das 3 entidades. Além de muitos relatarem ser funcionário da entidade a mais de 20 anos, há um reforço da necessidade da experiência prévia para assumir o cargo:

Diferentes áreas, você tem que ter uma vivência que já te permita entender essa sinergia que deve haver entre as diferentes áreas, e aí isso vem com o tempo principalmente de trabalho na instituição, você vai, como você vai escalando essa trajetória, você vai cada vez mais se, tomando contato com diferentes áreas, e aí você vai aprendendo um pouco o que faz um, o que faz outro, como é que faz, o que que precisa. Lógico que a gente não tem, a gente se vale de uma, do conhecimento técnico específico de cada área né, mas para fazer essa gestão você precisa ter vivido esse enlace, essa ligação entre as diferentes áreas né, na medida em que você vai trabalhando e alçando novos postos você vai cada vez mais tendo essa percepção. [Sujeito 8]

É desejável que o gestor ou responsável pela instalação esportiva ou pelas áreas dentro da estrutura organizacional da instalação possua experiência no setor, visto que é um profissional que lida com diversas áreas, desde administrativo, recursos humanos, até manutenção e marketing. Liderar estas equipes requer um conhecimento amplo das diversas áreas e a habilidade de integra-las em prol de um projeto único, que é a gestão do espaço. Desta forma, faz-se importante que o gestor possua experiência para assumir o cargo, de preferência alguém que tenha passado por outros cargos dentro da instituição, que esteja familiarizado com sua estrutura e cultura organizacional. Embora não seja um tópico abordado nos modelos discutidos na revisão de literatura desta tese, a complexidade inerente ao cargo de gestor de instalações esportivas pressupõe a necessidade de possuir uma gama de conhecimentos diversos e experiência em diferentes áreas (CUNHA, 2007; PEDROSO et al., 2011, 2012a), entretanto este pressuposto parece não ser atendido em sua totalidade nas instalações esportivas de nosso contexto (AMARAL, 2014).

A categoria seguinte, “Avaliação dos profissionais”, ainda que não seja considerada nas abordagens amplas de Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) e Ramos-Carranza (2015),

emergiu nas entrevistas com os sujeitos de forma clara, apesar de parecer não haver uma forma padrão de se realizar a avaliação dos profissionais que atuam na gestão da instalação esportiva em suas mais diversas frentes. É interessante notar que na fala do sujeito 10 há uma menção desta avaliação estar relacionada à própria descrição dos cargos e competências relacionadas a eles, confirmando a importância de se possuir o delineamento dos cargos:

[...] é isso que norteia a avaliação, então o transversal estou falando de desde assiduidade, pontualidade, flexibilidade, relacionamento interpessoal, mas ainda de uma forma mais genérica, então isso é esperado de todos né, aí do cargo, então se eu sou eletricitista, mas eu estou chegando aqui e a luz está queimada, alguma coisa não estou fazendo inerente a função né. E aí dos gestores que basicamente é liderança e gestão de pessoas, alinhamento do trabalho, então quanto que a gente faz está conectado com a diretriz, missão e valores, o desenvolvimento do trabalho propriamente dito, que tem a ver com planejamento e organização, e o foco no público, então a quem devemos olhar, para quem fazer, então o tempo todo isso é algo de atenção. Esses são os parâmetros para a avaliação. [Sujeito 10]

A realização de avaliações com os diversos funcionários da instalação esportiva é uma forma de se alinhar o trabalho realizado com o esperado, e de mostrar aos funcionários os pontos em que ele está desempenhando bem sua função e aqueles que podem ser melhorados ou aprimorados. Ainda, uma avaliação sistematizada e clara pode servir de base para o planejamento de desenvolvimento de carreira. A possibilidade de ascender a cargos mais elevados ou de adquirir aumento salarial muitas vezes depende do tamanho da entidade e até do modelo de gestão que ela adota. Entretanto, é fator importante na gestão de pessoas e de motivação dos profissionais que integram o quadro de funcionários (RETTSCHLAG; GARCÍA, 2007).

Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) preveem em sua abordagem o tema, e nas entrevistas foi possível verificar na fala de alguns entrevistados esta possibilidade na instalação esportiva, sendo assim criada a categoria “Promoções e desenvolvimento de carreira”:

A gente tem dois formatos de promoção, a gente tem um que a gente chama de cota, que é uma promoção horizontal, ele tem um acréscimo de salário, e a gente tem uma promoção vertical que é uma mudança de fato de cargo. [Sujeito 13]

Porém deve-se salientar que os entrevistados relataram que nem sempre os critérios e as possibilidades de promoção e desenvolvimento de carreira são claros, objetivos e de conhecimento de todos os funcionários, o que de certa forma prejudica a transparência do processo, segundo os próprios sujeitos. Há o engessamento ou dificuldade em se estabelecer essas promoções, principalmente em entidades/organizações como as públicas e privadas sem fins-lucrativos, que tendem a ser mais burocratizadas.

Além das promoções e acréscimo de salários, outros fatores podem influenciar a motivação dos profissionais que atuam na instalação esportiva, sendo este um fator importante a ser considerado pelos seus gestores. Uma visão mais ampla e flexível da influência que o ambiente organizacional exerce sobre a motivação dos funcionários é o chamado clima organizacional (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2005). Ainda que não seja uma categoria prevista nas abordagens de gestão de instalações esportivas discutidas nesta tese, foi possível verificar nas entrevistas a realização de estudos e abordagens do “Clima organizacional” nas entidades estudadas:

Eu sou muito ligado a clima organizacional, então eu trabalho isso com todas as equipes e os e as áreas que a gente tem aqui né, são cursos que eu fiz de formação, então eu gosto de trabalhar isso, para diminuir o atrito e melhorar o relacionamento interpessoal dentro da instalação. [Sujeito 11]

Vale considerar que segundo os entrevistados, a realização de estudos de clima organizacional ou a realização de ações que visam o entendimento dos anseios e motivações dos profissionais são tarefas que dependem mais da iniciativa dos gestores da instalação e da equipe de recursos humanos do que propriamente ser uma diretriz da entidade em si.

Outro processo que emergiu nas entrevistas e está relacionado ao clima organizacional é a existência de canal aberto de diálogo com os gestores para que os funcionários possam para direcionar suas dúvidas, sugestões, reclamações e apontamentos, e ser possibilitado ao mesmo receber feedback do trabalho que ele está realizando:

Por mais que [a Entidade 3] seja uma instituição com uma hierarquia muito definida, [...] é muito comum, acho que isso na instituição quase que toda né, de um diálogo permanente e como eu poderia dizer, existem momentos específicos para essas conversas, mas mesmo que não existisse, é muito comum os gestores andarem muito pela unidade e o tempo todo estar

conversando. Assim, é muito comum eu estar sentado no ginásio assistindo uma aula junto com o monitor de esportes conversando sobre a aula. E posterior a aula, conversar com o professor. Mas eu diria que isso está num campo, vai, de uma conversa informal. Mas também existem momentos da gerencia junto com os coordenadores de área, então gerente junto com o coordenador de programação participar de uma reunião semanal dos instrutores, dos professores, na qual ele traz assuntos, mas também tem uma escuta de assuntos trazidos por esses professores. [Sujeito 13]

A categoria recebeu o nome de “Comunicação com os gestores”, e também pode ser encontrada em outras abordagens relacionada à existência de canais para reclamações e relações laborais (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999).

Ao ponderar as categorias que compuseram a área Gestão de Pessoas, é possível afirmar que através dos dados foi possível compor a área de forma abrangente, incluindo processos básicos da área de gestão de pessoas, como a realização de estudos de clima organizacional e a experiência esperada de um profissional que assume cargos de gerência na gestão da instalação esportiva, a contratação de pessoal, formação e planejamento e desenvolvimento de carreira.

5.4 Gestão de Atividades/Programas Esportivos

A área relacionada a gestão das atividades que compõem a programação da instalação esportiva está presente nas diversas abordagens até aqui discutidas (FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000; PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999; PINTO; SARMENTO, 2009; PIRES, 2000; RAMOS-CARRANZA, 2015; SARMENTO; CARVALHO, 2014) e é descrita por Pires (2000) como a área responsável pelo planejamento e execução das atividades esportivas. Segundo Cunha (2007), as atividades esportivas são a razão de ser das instalações esportivas, não havendo atividades, não há esporte a ser desenvolvido nem uso dos espaços.

A família ou área de Gestão de Atividades/Programas Esportivos emergiu das entrevistas com facilidade, visto ser o principal objetivo de uma instalação esportiva o oferecimento de atividades esportivas a seus usuários. A área compõe-se de 5 categorias e 4 subcategorias e está representada graficamente através de diagrama (Figura 9) e suas categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados a cada categoria e subcategoria

são descritos no Quadro 17.

Figura 9 - Diagrama da área Gestão de Atividades/Programas Esportivos

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 17 - Área Gestão de Atividades/Programas Esportivos, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados

Gestão de Atividades/Programas Esportivos		
Categorias	Subcategorias	Quantidade de códigos associados
Metodologia dos programas/atividades estruturados		19
Planejamento das atividades/programas	Organização de atividades esportivas regulares	11
	Organização de atividades esportivas eventuais	6
	Organização de atividades com base nas habilidades dos profissionais	4
		9
Execução dos programas/atividades		3
	Participação de todas as áreas relacionadas na organização das atividades	18
Controle das atividades oferecidas		10
Avaliação das atividades/programas oferecidos		5

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Embora apenas Ramos-Carranza (2015) indique a necessidade de se estabelecer os

objetivos das atividades que serão desenvolvidas na instalação esportiva, o embasamento teórico das atividades e programas esportivos que serão propostos na instalação foi o processo mais proeminente na fala dos entrevistados para esta área em específico. Quando refletimos a respeito da cultura organizacional, é esperado que a missão e os valores instituídos se vejam refletidos nas atividades que a organização propõe também, podendo-se considerar que por este motivo o tópico tenha sido abordado pelos entrevistados.

Todas as metodologias e bases científicas que dão suporte aos programas/atividades desenvolvidas na instalação esportiva devem ser estruturados e organizados de forma a direcionar o trabalho a ser realizado pelos profissionais que executarão estas atividades e que trabalham diretamente com o público, garantindo que todos estão alinhados ao objetivo proposto para o programa, além de dar mais credibilidade ao trabalho realizado.

[...] apresenta as diretrizes para essa área, então você tem os programas dentro do desenvolvimento físico-esportivo, então um exemplo, o programa de esportes tem toda lá a determinação que esse programa deve seguir, as faixas etárias, quais são os objetivos por faixa etária, quais são os conteúdos. Então você vai meio que espelhando essas diretrizes para sua ação local [...]
[Sujeito 8]

Após emergir na fala dos entrevistados, foi criada a categoria “Metodologia dos programas/atividades estruturados” relacionada a estes conceitos. A importância do tópico se mostra inclusive quando a entidade não possui este trabalho embasado, mas enxerga a necessidade de realiza-lo:

Nós estamos aí o querendo criar uma metodologia. A metodologia dentro do nosso perfil de usuário. Mas com todo o embasamento de todo processo de desenvolvimento científico. E a gente sabe que várias entidades já têm esse documento formado, constituído, eu acho que é um passo importante que a gente está trabalhando para isso né? Para construir esse documento. [Sujeito 4]

Tendo estabelecido a metodologia que deve dar base às atividades e programas, passasse ao planejamento destas atividades para que se faça cumprir a função da instalação esportiva. A categoria “Planejamento das atividades/programas” emergiu das entrevistas, sendo um processo de gestão realizado nas 3 entidades participantes da pesquisa.

[...] então todo ano a gente tem programa de trabalho que a gente desenvolve, aí a gente faz uma conversa com a equipe pensando no que a gente precisa, qual é o desejo né para o próximo ano, tanto para os programas permanentes, para os eventos, como pelos projetos da unidade. [Sujeito 14]

Relacionada a esta categoria emergiram nas entrevistas 3 processos de gestão que foram designados como subcategorias. A primeira delas se pauta na “Organização de atividades esportivas regulares”, ou seja, aquelas atividades cujo intuito é manter o fluxo contínuo de usuários na instalação esportiva. Estas atividades, mesmo que regulares, devem ser periodicamente revistas, atualizadas, avaliadas, para que se decida a continuidade da mesma

Então, em relação ao físico-esportivo a gente tem como se fossem dois braços, os programas permanentes que são aqueles programas que tem todos os dias né, são os cursos [...] [Sujeito 14]

A segunda subcategoria trata da “Organização de atividades esportivas eventuais”, que é o planejamento daquelas atividades que não estão no calendário regular da instalação esportiva, mas é proposta para compor as atividades do período planejado, também prática comum indicada pelos entrevistados:

[...] no caso de eventos, se temos alguma proposta, pra 2019 né? Porque 2018 já foi. Se tem alguma proposta para eventos, se quer fazer alguma competição, se quer fazer alguma coisa diferente, algum simpósio, então tudo isso é feito agora né? [Sujeito 1]

Ambas subcategorias são abordadas também por Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999). Já a terceira subcategoria relacionada ao planejamento das atividades/programas está relacionada à “Organização de atividades com base nas habilidades dos profissionais”, ou seja, algumas atividades podem também ser propostas conforme o perfil do profissional (professor) que trabalha na instalação esportiva, pois assim há uma valorização do profissional e da formação do mesmo, bem como se oferece uma maior variedade de atividades aos usuários da instalação esportiva:

[...] hora também do perfil dos educadores, porque as vezes a gente, por exemplo, a gente recebe um professor faixa preta de judô para compor a equipe e a gente não tem na nossa grade nenhuma turma de judô, aí esse professor manifesta o desejo de, olha eu sou faixa preta eu tenho uma expertise nisso, seria interessante a gente incluir a pratica de judô na grade. A gente tem um professor formado em boxe, a gente incluiu a pratica de boxe tanto na parte recreativa como nos programas permanentes. A gente tem professores que são professores de surf fora [da Entidade 3], então porque não também abrir uma turma de surf gratuito para a comunidade. Então a gente vai muito nessa avaliação do perfil que a gente tem de pessoas trabalhando na instituição [...] [Sujeito 13]

Na abordagem de Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999), os autores indicam a organização de atividades regulares e eventuais, mas não especificam que as mesmas devam ser planejadas, executadas, controladas e avaliadas, entretanto durante as entrevistas, estes processos emergiram com certa clareza, principalmente na fala dos gestores das instalações e dos profissionais que atuam na área Esportiva.

A categoria “Execução dos programas/atividades” diz respeito a efetiva realização da atividade planejada, e apresentou um forte vínculo com a subcategoria “Participação de todas as áreas relacionadas na organização das atividades”, ou seja, a execução das atividades/programas é realizada de forma integrada, com a participação de todas as áreas envolvidas (como comunicação, infraestrutura, marketing, administrativo) para que as mesmas compreendam o que será oferecido na instalação esportiva e possam planejar suas próprias áreas, a área de gestão de atividades/programas esportivos acaba demandando trabalho das demais áreas:

Nós fazemos reuniões semanais com todos os coordenadores, e essa reunião é pautada principalmente pela programação, a programação vai fazer o relato do que vai ter no mês, do que vai ter semana, e aí todo mundo é envolvido no processo. Que é a cereja do bolo, é o coração da unidade. [Sujeito 9]

[...] e aí tem uma demanda para todos os setores, então o evento foi aqui no fim de setembro né, mas a gente está organizando a 3, 4 meses antes, então já tiveram reuniões prévias com todos esses setores, e aí é que eles se ajudam

enfim, um trabalha, um coordenador, uma equipe trabalha apoiando a outra né, porque tem demandas e demandas grandes para todos os setores. Então é, a verdade eles estão o tempo inteiro trabalhando juntos, dialogando. As vezes mais específico dependendo da demanda, outro exemplo, programação, vai virar o mês, eu tenho que falar com a comunicação para saber todas as peças gráficas é, enfim, como é o plano de mídia para tais atividades, então aí nesse caso o coordenador da programação e o de comunicação é que se ajudam né, que se unem. E assim vai em diversos casos. [Sujeito 12]

Mulatinho (2011) indica que na concepção e o planejamento das atividades e programas esportivos há a necessidade de participação de uma equipe multidisciplinar. Entretanto, após análise e discussão com pesquisador suporte, é verificado que na fala dos entrevistados fica mais evidente a participação destas outras áreas na execução das atividades, o planejamento fica a cargo da área esportiva, e as demais áreas acompanham este planejamento de forma a dar subsídios quando necessário e para planejar a execução que depende do trabalho de todas as áreas em conjunto:

[...] e isso já vai gerando demandas para as outras áreas de montagem, de serviços, de alimentação que eventualmente pode estar associada aquela atividade, assim por diante, então todas as áreas tem que acompanhar [o planejamento]. [Sujeito 10]

A categoria seguinte que emergiu dos dados diz respeito ao “Controle das atividades oferecidas”. Para se avaliar de forma eficiente as atividades que são oferecidas, há a necessidade de controlar essas atividades para ter parâmetros que auxiliem na avaliação. Este controle se dá em diferentes frentes, desde o controle dos frequentadores (número e frequência dos alunos), supervisão das atividades oferecidas, até supervisão dos professores que ministram as aulas. Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) apontam apenas o controle a nível dos monitores/treinadores.

[...] porque agora a gente começa a avaliar quantos se inscreveram e quanto efetivamente frequentaram. Então isso é importante né? Então nós fazemos a frequência do aluno. [Sujeito 1]

Que você tem uma pessoa que é responsável por supervisionar essas atividades de desenvolvimento físico-esportivo [...], então é uma pessoa que tem essa responsabilidade direta de supervisionar os cursos, supervisionar as atividades eventuais, supervisionar os eventos, ele responde a programação, a coordenação de programação sobre isso, então nós temos hoje uma pessoa especializada e específica pra isso. [Sujeito 8]

Interessante destacar que muitos sujeitos citam como facilitador neste controle o uso de ferramentas de gestão, como por exemplo um sistema de inscrições online/informatizado para controlar o número de inscritos e onde constem todas as informações pessoais dos usuários, frequência nas atividades regulares, exames necessários, pagamentos (quando for o caso), entre outros dados, reforçando a ideia da utilização de ferramentas de gestão na gestão de instalações esportivas.

A última categoria relacionada a área de Gestão de Atividades/Programas Esportivos relaciona-se com a avaliação do programa ou das atividades oferecidas do ponto de vista da equipe gestora, através de feedback dos profissionais envolvidos, da avaliação das metas (se as mesmas foram alcançadas), pontos a melhorar para as próximas execuções. Esta avaliação pode ser qualitativa e/ou quantitativa, e apesar de alguns entrevistados indicarem que em sua instalação não há um processo de avaliação das atividades e programas esportivos sistematizado, é importante que seja feito de alguma forma, ou que se evolua no trabalho para que as avaliações passem a ser feitas em todas as atividades e periodicamente para aquelas que são regulares. Portanto, criou-se a categoria "Avaliação das atividades/programas oferecidos" para representar estes conceitos.

Uma avaliação institucionaliza não, a gente tem algumas avaliações diria para você muito de um acompanhamento principalmente dos monitores e dos supervisores, [...]. O supervisor ele faz um acompanhamento do trabalho desses monitores, mas também dos programas, e a avaliação ela se dá muito mais por uma iniciativa do professor, do instrutor, do que da instituição. Então parte muito mais de uma iniciativa do grupo de educadores, de professores que estão em determinados programas do que uma avaliação institucional. [Sujeito 13]

Uma avaliação simples, pontos positivos, pontos negativos, anota, faz um resumo e deixar salvo no computador. Isso é um ponto, mas eu não posso

te dizer que em todos os projetos, que todas as vezes isso acontece, porque eu acho que falta um pouco isso ainda para a gente melhorar, isso tanto no esportivo, acho que no todo da programação. Porque a gente trabalha muito na concepção né, aí na concepção e na execução, e aí quando passa acho que por mais que a gente tente, a gente ainda não consegue, e aí o registro fotográfico também é feito, tanto por nós enquanto equipe como pela comunicação também, mas por vezes fica salvo no computador tal, então essa questão da avaliação em si, dos dados né, eu acho que ainda a gente tem muito a melhorar. [Sujeito 14]

Durante o processo de análise notou-se que os processos de gestão relacionados à área de Gestão de Atividades/Programas Esportivos estavam bem evidentes na fala dos entrevistados. Eles compreendem e executam estes processos em sua maioria, e mesmo no caso da avaliação das atividades e programas, processo que alguns sujeitos indicarem não haver uma forma sistematizada ou frequente de realização, ainda assim há o reconhecimento deste processo de gestão como importante, colaborando para a construção de um panorama mais amplo que o apresentado por Ramos-Carranza (2015), Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) e Pires (2000). Diante dos dados, verificou-se também que esta é uma área sólida nas entidades estudadas.

5.5 Exploração da Instalação Esportiva

A família ou área de Exploração da Instalação Esportiva compõem-se de 2 categorias e 6 subcategorias. A área está representada graficamente através de diagrama (Figura 10) e suas categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados a cada categoria e subcategoria são descritos no Quadro 18.

Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999) e Sarmiento e Carvalho (2014) preveem esta área em sua abordagem, entretanto ela aparece relacionada à área de gestão de atividades. Nas entrevistas realizadas nesta pesquisa ficou claro que a área que gere os processos relacionados à exploração da instalação não é a mesma área que faz a gestão de atividades, e por este motivo decidiu-se por manter a área independente, tendo sido este tópico discutido com pesquisador suporte.

Figura 10 – Diagrama da área Exploração da Instalação Esportiva

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 18 - Área Exploração da Instalação Esportiva, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados

Exploração da Instalação Esportiva		
Categorias	Subcategorias	Quantidade de códigos associados
Cessão da instalação a outras entidades (clubes, associações, empresas, grupos de usuários)		20
	Calendário de cessão da instalação	8
	Controle/Monitoramento das atividades realizadas por entidades/usuários externos	6
	Estabelecimento de critérios para ceder o uso da instalação esportiva a outras entidades/grupos de usuários	9
	Estabelecimento de contrapartidas na cessão da instalação esportiva	4
Monitoramento do uso das instalações esportivas		14
	Ocupar a instalação de forma multidisciplinar	14
	Facilitar o acesso à instalação	3

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A categoria “Cessão da instalação a outras entidades (clubes, associações, empresas, grupos de usuários)” é abordada por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) e também emergiu nas entrevistas de forma coesa entre os entrevistados das 3 entidades:

É, a gente chama isso de eventos externos né? Normalmente nós somos procurados, [...], e a gente tem aí uma relação que se chama permissão temporária de uso, para aquele evento, aquele período, e isso é cobrado, então tem uma entrada de recursos no centro esportivo. [Sujeito 1]

Sim. A gente sempre recebe propostas para alocar, diretórios acadêmicos, eventos esportivos [...] [Sujeito 4]

[...] que aqui a gente recebe muito também, que é pedidos de empresa para utilização, escolas, e assim por diante. [Sujeito 9]

A permissão de uso temporário das instalações esportivas por outras entidades, em alguns casos mediante pagamento, garante ocupação do espaço, renda ou outra possível contrapartida. As atividades desenvolvidas por terceiros podem ser esportivas ou não esportivas, e na fala dos entrevistados foi possível detalhar o este processo de cessão de espaço, não detalhadas na literatura, sendo assim criadas 4 subcategorias associadas a esta categoria.

A primeira delas diz respeito à necessidade de se definir um calendário específico para o uso das instalações por usuários externos, para que estas atividades não conflitem com as atividades propostas pela própria equipe da instalação esportiva, sendo a subcategoria associada chamada “Calendário de cessão da instalação”:

E aí um cuidado sempre de não chocar isso com a nossa ação permanente. Mas geralmente a gente já sinaliza que as vezes naquela data que a pessoa sinalizou não é possível, mas é possível em tais datas. É muito comum a gente se esforçar para atender essas demandas que vem de fora. [Sujeito 13]

A subcategoria seguinte, “Controle/Monitoramento das atividades realizadas por entidades/usuários externos”, tem relação com a realização de um controle/monitoramento do uso para minimizar riscos, adequar o evento/atividade para não interferir nas atividades rotineiras da instalação esportiva e para garantir o bom uso das instalações:

[...] tem sempre alguém mais da área ligada a parte operacional que faz a interface do centro esportivo com a empresa que locou. Então tivemos uma

corrida, esse final de semana aí, então tem sempre alguém do centro esportivo que gerencia esse evento que está lá dentro instalado no centro esportivo. Tem todas as regras, o que eles podem, o que não podem, o que que eles têm que fazer, pra poder não pagar multa, porque senão paga multa, eles tem que cumprir as regras né? [Sujeito 2]

No processo de cessão da instalação esportiva à outras entidades, também há a preocupação em se estabelecer critérios para escolha das entidades/usuários externos que utilizarão a instalação esportiva, de forma a garantir que o mesmo seja idôneo, que se conheçam os contratempos que a cessão da instalação pode causar e se a proposta do evento está de acordo com a proposta da instalação esportiva, e importância desse processo está bem claro para os gestores entrevistados:

Temos, tem uma série deles, primeiro quem é o proponente, se tem credibilidade ou não, que tipo né, o evento, quais os tipos de transtornos que causa, se é pertinente a nossa atividade ou não, não vamos por exemplo fazer um motocross, e já veio gente procurar. No velódromo, vem gente querendo fazer uns negócios malucos, na raia querem fazer um negócio de motonáutica, tem umas loucuras, isso então a gente não aceita, então a raia é pra canoagem, canoa havaiana, remo, *stand up paddle*, isso que é pertinente, então a gente, aqui dentro e corrida, são torneios de futebol, ou de repente alguns eventos pra criança, tipo aquele *bubble fest*, que é aqueles brinquedos infláveis, então essas coisas a gente vai administrando, aí tem uns que não nos interessa, por mais que queiram pagar, não é por isso. Tem que ter uma sintonia com a gente. [Sujeito 1]

A subcategoria relacionada a este conceito foi nomeada “Estabelecimento de critérios para ceder o uso da instalação esportiva a outras entidades/grupos de usuários”. E ainda uma quarta subcategoria relacionada a cessão de espaços da instalação tem relação com “Estabelecimento de contrapartidas na cessão da instalação esportiva”, ou seja, estudar a contrapartida, financeira ou não, que a cessão da instalação esportiva trará para a gestão da mesma, como ocupação de espaço, renda com o aluguel do espaço, aprendizagem, participação dos usuários internos nas atividades promovidas pela entidade/grupo externo, dentre outros.

Haja contrapartida que a pessoa fala né? Ah tá bom, você quer isso, vamos ver se a gente pode fazer. Tá mas o que que você vai dar em troca né? No sentido [da Entidade 1] não ficar só se degradando, ela ter um retorno também né? [Sujeito 2]

A segunda categoria relacionada à área de Exploração da Instalação Esportiva tem relação com o controle do uso, ou o “Monitoramento do uso das instalações esportivas”. Esta categoria emergiu das entrevistas e também é assunto bastante presente quando se fala em instalação esportiva, quando a preocupação maior é a construção de espaços que depois não se tornam ociosos, sem usuários. Uma vez ociosos, eles não justificam o investimento e há uma deterioração mais acelerada por conta do abandono/não utilização e falta de manutenção (visto que uma instalação sem uso dificilmente será alvo de investimentos de manutenção). Através do monitoramento da ociosidade dos espaços e da taxa de ocupação, é possível propor novas atividades ou pensar em novas alternativas para ocupar estes espaços, inclusive ceder o espaço para outras instituições, como discutido anteriormente.

Sim, que é o setor de reservas. Então o setor exclusivo de reservas justamente pra ver se não está chocando um evento no outro, ou horário se está livre, disponível pra reserva ou não. [Sujeito 2]

[...] nos últimos 8, 10 anos, a gente percebeu que os equipamentos poderiam ter uma utilização melhor, tinha alguns momentos, alguns horários do dia que o ginásio, o campo de futebol, as quadras de tênis, você não tinha usuário [...]. Então por isso a gente acabou criando esses programas todos. [Sujeito 13]

Quando emergiram nos dados falas e conceitos relacionados a este processo de gestão, houve dúvidas quanto à área a que este processo deveria ser direcionado. Na abordagem de Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999), o monitoramento da utilização do espaço está relacionado à área de marketing. Entretanto, nas entrevistas com os sujeitos ficou claro que este monitoramento é feito por vezes por um setor específico da instalação esportiva responsável pela reserva dos espaços, ou pela própria área administrativa da instalação esportiva. Após discussão com pesquisador suporte, entendeu-se que a categoria deveria se relacionar à área de Exploração da Instalação Esportiva, pois o monitoramento mantém relação direta com a cessão dos espaços.

Durante as entrevistas, os sujeitos também relataram por vezes a situação do uso do espaço esportivo de forma multidisciplinar, ou seja, a realização de atividades não esportivas no espaço. Este processo também foi abordado na área de Construção de Instalações Esportivas, quando se indica a concepção de espaços multiuso. Nas entrevistas com os gestores e profissionais da área esportiva e de infraestrutura e manutenção, também foram apresentados conceitos relacionados à múltiplas possibilidades no uso dos espaços esportivos:

[...] as vezes você tem uma praça que ela é ocupada por diferentes áreas técnicas, por uma área de esporte, por uma ação cultural, promoção de artes visuais, o mesmo espaço ele é multiuso. [Sujeito 7]

[...] é essa possibilidade que você tem de as vezes você ter um ginásio que você possa fazer um show, as vezes você tem um espaço lá que é uma quadra de esporte e você faz um evento de dança. A gente chama de múltiplo uso, então isso é uma tendência nossa [...] [Sujeito 8]

Deve-se pensar em alternativas para ocupar o espaço esportivo ocioso com atividades esportivas e não-esportivas, como shows, teatro, apresentações culturais diversas, eventos acadêmicos, etc. (HAMMOND, 2017; HUDEC; ROLLOVÁ, 2014; KOSZTIN; BALATONI, 2015). Segundo Sarmiento e Carvalho (2014) nos grandes ginásios a ocupação ocorre até em favor dos eventos não esportivos, com uma relação de 60% para 40% em países europeus.

Houve dificuldade em relacionar a subcategoria (“Ocupar a instalação de forma multidisciplinar”) que representa estes conceitos. Apesar de ter relação clara com a exploração da instalação esportiva e com a concepção de espaços multiuso, o ato de ocupar a instalação esportiva com atividades diversificadas ainda carecia de uma relação mais estabelecida no modelo. Após discussão com pesquisador suporte, os conceitos construídos foram arranjados na subcategoria relacionada à categoria de monitoramento dos espaços, entendendo que a partir da identificação dos espaços ociosos na instalação esportiva, criam-se alternativas para sanar a ociosidade, e uma delas é a ocupação do espaço por atividades não esportivas.

Outra opção indicada por alguns entrevistados foi criar alternativas para fomentar a ocupação do espaço, como facilitar o acesso ao mesmo, flexibilizando o horário de uso, realizar atividades a grupos de usuários diferentes do usual ou promover ações que facilitem o acesso. O mesmo processo decisório para a subcategoria anterior deu-se também com a

subcategoria “Facilitar o acesso à instalação”, que após discussão com pesquisador suporte, achou-se por bem relacioná-la à categoria “Monitoramento do uso das instalações esportivas”.

E a gente, é super importante que os usuários de lá venham, então de manhã o ônibus sai de lá no sábado oito da manhã, cheio das crianças para jogar futebol né? Aí os adultos também vêm depois, tem os jogos de futebol, mas a nossa ideia é sim sempre atrair os usuários do centro, que gosta de jogar ou passar o dia aqui. [Sujeito 5]

Para a área de Exploração da Instalação Esportiva, além de ser possível através dos dados detalhar os processos de cessão da instalação esportiva, também foram abordadas questões relativas ao uso do espaço e também à própria existência de uma área voltada a pensar a exploração do espaço.

5.6 Marketing

A área relacionada ao marketing da instalação esportiva está presente em algumas das abordagens até aqui discutidas (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999; PIRES, 2000; RAMOS-CARRANZA, 2015) apesar de apresentar algumas diferenças, pois Ramos-Carranza (2015) não indica os processos de gestão ou tarefas a serem desempenhadas nesta área e Pires (2000) a restringe a uma abordagem comercial da instalação. Durante as entrevistas realizadas, a família ou área de Marketing foi facilmente identificada e é composta de 7 categorias. Sua representação gráfica é apresentada através de diagrama (Figura 11) e suas categorias e quantidade de códigos associados a cada categoria são descritos no Quadro 19.

A primeira categoria relacionada à área de Marketing diz respeito ao monitoramento ou controle das vagas oferecidas e da procura pelas atividades oferecidas e as demandas dos usuários que procuram a instalação esportiva, ou seja, as necessidades e demandas dos usuários ou possíveis usuários do espaço. A partir da fala dos entrevistados, foi criada a categoria “Monitoramento das necessidades e demandas”:

Hora entendendo algo que a instituição está sinalizando, que a Administração Central está sinalizando, no caso da área físico-esportiva, a gerencia de desenvolvimento físico-esportivo, hora por uma demanda do público, hora por uma demanda, ou por um olha ou uma avaliação de um monitor ou do próprio supervisor. Hora também entendendo o que a cidade

está precisando, [...] [Sujeito 13]

Figura 11 – Diagrama da área Marketing

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 19 - Área Marketing, categorias e quantidade de códigos associados

Marketing	
Categorias	Quantidade de códigos associados
Monitoramento das necessidades e demandas	16
Perfil do usuário	12
Pesquisas de satisfação com o usuário	6
Marketing de relacionamento	13
Acordos, parcerias e captação de recursos	7
Relação/parceria com Universidades	7
Organização de eventos com fins promocionais	12

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) indicam a tarefa de se realizar estudos das necessidades e demandas, e incluem também o estudo das ofertas de outras instalações esportivas. Nenhum sujeito relatou durante as entrevistas a realização de estudos sobre a oferta de outros espaços, e isto pode se dever ao fato de serem instalações esportivas pública e privada sem fins lucrativos, sem foco proeminente no mercado, porém é importante estar atento às ofertas de outros locais, as atividades que são disponibilizadas ao público, as novidades. Por este motivo, entende-se que a inclusão de uma subcategoria “Estudo da oferta por outras instalações esportivas” trará mais detalhe ao modelo proposto.

A categoria seguinte, “Perfil do usuário” relaciona-se com o delineamento do perfil dos usuários da instalação esportiva e das atividades que ocorrem na mesma. Com esta informação, que pode ser levantada através de cadastros ou pesquisa, a orientação das atividades e eventos pode ser facilitada, pode-se pensar em atividades para um perfil desejado e que não esteja ainda atingido, pode-se direcionar as atividades e a própria divulgação da mesma. Estas informações também podem servir de base para projetos de patrocínio, parcerias, dentre outros. Apesar da literatura em gestão de instalações esportivas não tratar especificamente do assunto, nas entrevistas foi possível verificar que os gestores colocam este processo de gestão em prática:

A instalação já foi construída com o perfil de público. Até [...] tem os bairros mais ricos que tem alemães e tudo mais, e daqui para frente, para o finalzinho da zona sul são bairros mais de periferia, ou de vulnerabilidade e tem muito nordestino. A instalação foi cravada no meio, mas a preocupação dela é tão grande com esses que tem mais vulnerabilidade que a maioria das obras aqui, são obras de arte de nordestinos. Então eu sei que muitos dos 3 mil alunos que a gente tem devem ser [dos bairros com maior vulnerabilidade], e assim, a preocupação é o tempo todo. [Sujeito 11]

A terceira categoria mantém relação próxima com a categoria anterior, pois diz respeito à realização de pesquisas de satisfação com o usuário. Além das pesquisas que possuem o intuito de conhecer o perfil dos usuários, as pesquisas de opinião são importantes para se possuir um parâmetro quanto a qualidade dos serviços prestados e a infraestrutura oferecida, e até das necessidades e demandas deste público, identificando os pontos falhos e auxiliando no planejamento de estratégias para melhorar a qualidade e a percepção que os usuários possuem dos serviços oferecidos.

Nas entrevistas foi possível identificar que há algumas iniciativas neste sentido, mas a prática não costuma ser sistematizada e feita com regularidade, ficando também a dúvida de como estas pesquisas são utilizadas na prática, se há algum impacto nos processos de gestão:

Olha, foi feita uma avaliação, na outra gestão passada foi feita um questionário. Contratou-se, acho até que foi uma empresa júnior, foi uma parceria também, foi feito um questionário, uma avaliação, de tudo, de estrutura, de higiene, de qualidade técnica, de atendimento dos professores, foi feita uma avaliação geral, com os usuários. Não todos né? Foi uma

amostra disso pra poder ter um dado né? Então existe essa possibilidade.
[Sujeito 2]

Mesmo não havendo a realização de pesquisas de satisfação de forma sistematizada e periodicamente, entende-se que este é um aspecto relevante na gestão de instalações esportivas, tendo sido discutido na Revisão de Literatura desta tese inclusive a possibilidade de utilização de diversos instrumentos para se avaliar qualidade de instalações esportivas que estão disponíveis na literatura (HOWAT et al., 1996; LENTELL, 2000; RIAL et al., 2010; WAKEFIELD; BLODGETT; SLOAN, 1996), sendo um dos tópicos mais debatidos entre os pesquisadores da área. Por este motivo, através das experiências relatadas nas entrevistas e da comparação com a literatura, decidiu-se pela criação da categoria “Pesquisas de satisfação com o usuário”.

No início das análises, logo nas primeiras entrevistas realizadas, foi possível identificar uma fala que ao início parecia não se relacionar a um processo de gestão, mas por ser lembrado por vários dos entrevistados, os trechos chamaram a atenção. Eles diziam respeito à questão da proximidade de professores e alunos, da importância do relacionamento entre alunos e gerência e de como este aspecto suplantava muitas vezes uma infraestrutura por vezes precária ou não adequada:

[...] fazer acontecer o principal que é essa relação, estabelecer essa relação de educação, de orientação, de melhoria, promover a saúde, promover o bem-estar com as pessoas que estão lá pra isso, pra receber isso, independentemente do local, independente. Você tem que fazer acontecer da melhor forma possível. [Sujeito 2]

Os trechos foram discutidos com pesquisador suporte, foi ponderado considerá-los relacionados à qualidade, mas nas entrevistas seguintes foi possível abordar a questão com outros sujeitos, e decidiu-se pela criação a partir das experiências dos sujeitos da categoria “Marketing de relacionamento”.

O importante é que você, que você sensibilizou as pessoas, que você criou bem-estar, que você educou, transformou. Não importa o equipamento, claro que o equipamento pode ser uma ferramenta para isso, mas você consegue fazer isso de várias formas. Principalmente porque as vezes a gente rompe os muros da instalação esportiva. As vezes a gente consegue fazer isso, como

eu falei, dentro de uma empresa, dentro de uma estação de ônibus, do trem, né, de conseguir levar alguma coisa para lá e fazer esse papel. [Sujeito 9]

Além das instalações esportivas, os gestores citaram nas entrevistas a importância da qualidade dos professores (instrutores) que lidam diretamente com o público, da relação que se estabelece entre professor e aluno, do clima ou ambiente criado para que este usuário se sinta bem e frequente com regularidade a instalação esportiva e suas atividades, fatores apontados pelos diversos estudos a respeito de satisfação de usuários de centros e instalações esportivas como os mais importantes, juntamente com a infraestrutura (AMPOFO-BOATENG, 2009; ELASRI EJJABERI; TRIADÓ IVERN; APARICIO CHUECA, 2015; LEE, 2017, 2018; LENTELL, 2000).

A categoria posterior está relacionada à “Acordos, parcerias e captação de recursos”. Após se detectar a possibilidade ou necessidade de rentabilidade, a área de marketing da instalação esportiva pode angariar recursos através de acordos e parcerias com grupos de usuários, empresas ou entidades interessadas na exploração comercial da instalação esportiva através de propagandas na instalação, de patrocínio de algum programa desenvolvido, ou alguma outra modalidade de contrapartida. Estes recursos podem ser convertidos na construção de novos espaços, na manutenção de infraestrutura existente, provimento de equipamentos esportivos, realização de eventos, etc.

Esta parece ser uma possibilidade de rendimento interessante, principalmente para instalações públicas que possuem dificuldade de manter sua infraestrutura apenas com o repasse das verbas dos órgãos governamentais a que estão vinculadas, e foi justamente na Entidade 1 que surgiram alguns exemplos deste tipo de ação:

Eles [equipe de rúgbi] precisavam de um local para mandar os jogos. Eles sempre mandavam aqui e tal, mas quando era jogo da federação tem que ter uma estrutura e tal, e o nosso estádio foi aprovado. Eles precisavam treinar, então a noite não tem campo pra treinar a noite, e como tem muitos ex-alunos que tem uma representação no mercado, eles vieram falar comigo, professor, a gente já se conhecia a muito tempo, a gente queria iluminar, como é que faz? Eu falei, faça o projeto. Então fizeram o projeto e tal, deu quase 750 mil e iluminaram o campo 4. Então eles usam terça e quinta, usam sábado, que nem agora sábado vai ter um jogo, acho que é a semifinal, e nos outros dias que eles não usam, nós usamos. [...]. Então nós ganhamos isso, entendeu? Sem a gente investir em nada. Em contrapartida, lógico eles têm

essa prioridade de terça e quinta jogar. Então essas coisas a gente vai atrás, e quando vem aparece, quando vem alguém do mercado também. Então é assim, agora estamos atrás de alguém para nos ajudar no velódromo, estamos quase conseguindo. Não transformar de novo num velódromo né? Mas melhorar o espaço. [Sujeito 1]

Esta categoria mantém estreita relação com a categoria “Alternativas de capitalização/obtenção de recursos” da área Gestão Econômico-Administrativa. A criação das duas categorias foi discutida com pesquisador suporte, e decidiu-se pela manutenção das duas categorias em áreas distintas.

A categoria “Alternativas de capitalização/obtenção de recursos” se relaciona com a área de Gestão Econômico-Administrativa pois na maior parte das vezes percebeu-se que é a gestão central da instalação esportiva que detecta a necessidade de se obter recursos extras para auxiliar na sustentabilidade financeira da instalação, e após esta detecção, outra área, designada para tal, fica responsável por captar estes recursos (vide casos de lei de incentivo ao esporte, por exemplo), estabelecer parcerias e acordos com entidades, e regulamentar possíveis patrocínios e publicidades na instalação esportiva.

Ainda relacionado a parcerias, foi possível identificar um segundo tipo de parceria na fala dos entrevistados, a “Relação/parceria com Universidades”. A relação da instalação esportiva com universidades ou cursos de educação física/esporte, pode se mostrar de grande auxílio, tanto na participação dos funcionários em eventos acadêmicos promovidos pelas universidades, no auxílio em se construir programas e atividades metodológica e cientificamente embasados, como também a assessoria da universidade em demandas mais específicas.

A instalação também pode ceder seus espaços a universidades ou grupos universitários, fomentando o uso das instalações esportivas, ou mesmo diversificando os tipos de eventos/atividades que ocorrem dentro da instalação (além do esportivo), sendo assim uma parceria que se difere das demais acima exemplificadas. Esta é uma prática que parece ser comum nas três entidades participantes da pesquisa:

Então esse curso, esse programa, tem essa característica recente, a gente ainda está em desenvolvimento, inclusive a gente bebe de algumas fontes aqui da própria USP, de alguns profissionais daqui [...] [Sujeito 6]

Eu vou te dizer que hoje o centro esportivo é um grande laboratório pra um montão de áreas. Tem o pessoal de fisioterapia que faz coisa aqui, pessoal da engenharia muita coisa por incrível que pareça, é raia, é aqui, pessoal das ciências biomédicas, psicologia, nós fizemos um evento muito interessante que é a, teve um simpósio sobre gêmeos, então fizemos a parte prática né, só de gêmeos que eles pediram, então foi, quer dizer lógico que eles deram o subsídio todo, então coisas assim. Com a escola né? [de Educação Física] [Sujeito 1]

Por fim, a última categoria da área de Marketing foi nomeada “Organização de eventos com fins promocionais” e tem relação com a realização de eventos esportivos com objetivo de atrair um público específico que não costuma frequentar a instalação esportiva (captação de novos usuários), ou mesmo para promover o que se realiza em termos de atividades nos espaços. Esta pareceu ser também atividade comumente realizada nas 3 entidades estudadas:

[...] a gente tem número de idosos considerável, mas não é por isso que tem tanto idoso que a gente vai programar atividade só para idosos. Então a gente fica feliz, a gente faz sim atividades para eles, mas a gente também é, objetivo da instituição é permear todas as faixas etárias, todas as linguagens, então às vezes vai ser mais difícil, é isso, se eu fizesse um show y e fosse para os idosos, ah ia ter muita gente. E aí não, a gente fez um espetáculo de dança, um duo né, duas pessoas lá e vieram 20 né. Mas aí a gente não desiste também, a gente não continua porque a formação de público, ah como é que a gente vai divulgar melhorar? Quem a gente vai trazer? Tem toda essa preocupação. [Sujeito 12]

Só que por vezes tem programações que a gente realiza que a gente quer que venham outros alunos, não fique só no que estão aqui todos os dias, então aí tem todo um trabalho que a gente faz com o setor de comunicação né, então é mais ou menos isso. [Sujeito 14]

Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) também indicam a necessidade de se realizar eventos com fins promocionais e de se captar novos usuários da instalação como tarefa ou processos de gestão relacionados à área de marketing. Nas entrevistas realizadas, os dois processos parecem acontecer de forma simultânea, e por este motivo optou-se pela criação de

uma única categoria que englobasse os dois conceitos, a realização de eventos com fins promocionais com objetivo de captar novos usuários, ou como citado pelo sujeito 12, a formação de público também.

Através das entrevistas realizadas, foi possível ampliar o entendimento dos processos de gestão da área de marketing realizadas nas instalações esportivas. Apesar de alguns processos serem semelhantes aos indicados pela literatura, outros como a realização de parcerias, a relação com universidades, a realização de pesquisa de satisfação com usuários foram processos que emergiram das entrevistas e que se complementam ao formar a área de Marketing.

Ainda, decidiu-se nesta pesquisa pela separação da área de Marketing e Comunicação, áreas essas que muitas vezes são entendidas como uma só na gestão de instalações esportivas (PEIRÓ; MARTÍNEZ-TUR; TORDERA, 1999), quando na verdade a própria prática nos mostra que são áreas distintas na gestão de instalações esportivas, sendo a área de Comunicação comumente mais encontrada. Portanto, a seguir serão discutidas as categorias relacionadas à área de Comunicação na gestão de instalações esportivas.

5.7 Comunicação

A área relacionada à Comunicação da instalação esportiva não é amplamente discutida pelos modelos que abordam a operação/funcionamento de uma instalação esportiva. Apenas Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) indicam uma tarefa ou processo de gestão relacionada à área de comunicação, porém a mesma no entendimento dos autores na verdade se relaciona com a área de marketing. Entretanto, ao realizar as entrevistas para esta pesquisa, ficou claro que esta área é independente na estrutura organizacional das instalações esportivas, sendo assim, a família ou área de Comunicação foi identificada com facilidade. Após análise, a área se consolidou com 4 categorias.

Sua representação gráfica é apresentada através de diagrama (Figura 12) e suas categorias e quantidade de códigos associados a cada categoria são descritos no Quadro 20.

Figura 12 – Diagrama da área Comunicação

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 20 - Área Comunicação, categorias e quantidade de códigos associados

Comunicação	
Categorias	Quantidade de códigos associados
Canais de comunicação interna	12
Planejamento das ações de comunicação	9
Canais de comunicação com os usuários	20
Tratamento de demandas do público	7

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

A primeira categoria recebeu o nome de “Canais de comunicação interna” e emergiu nas falas em que os entrevistados citam a utilização de diversos canais e ferramentas de comunicação como e-mails, programas específicos de troca de mensagens, alertas via SMS, rádio, murais, dentre outros canais. Importante salientar que estes canais devem ser bem estabelecidos e de conhecimento de todos, para que a comunicação aconteça de forma eficaz.

[...] a gente usa muito a questão online né? Tem o mailing de todos nós, então todo mundo compartilha, todo mundo sugere. [Sujeito 1]

Ah, a gente utiliza avisos em cartão de ponto, utiliza e-mail, mesmo onde uma área específica para todos, como a do RH. [Sujeito 9]

Por vezes também, além disso, aconteceu qualquer coisa no momento a gente passa um rádio, se é de limpeza, se é de serviço a gente passa um rádio para pessoa responsável ir lá ver, então tem isso [...] [Sujeito 14]

A categoria seguinte diz respeito ao trabalho de divulgação das atividades e programas que ocorrem na instalação esportiva. Todas as ações da área de Comunicação devem estar alinhadas com o planejamento das atividades/programas que são desenvolvidos na instalação, para que essas atividades possam ser divulgadas de forma correta e assertiva ao público-alvo. Principalmente na Entidade 3 foi possível identificar esta sinergia entre as áreas, mas nas demais entidades o trabalho também é realizado.

É, esse é uma das sinergias que tem que haver né, entre a programação que vai programar né, ela vai, ela vai programar a atividade, essa atividade ela vai para um sistema de planejamento e nesse sistema de planejamento a comunicação enxerga essa atividade e vai planejar por sua vez qual ação de comunicação aquela atividade exige. Então, agora isso é meio orgânico, isso é meio né sempre né, isso aí é um contínuo, então você já tem por exemplo uma praticas, “ah, isso aqui a gente faz um folheto, isso aqui a gente faz uma”, olha só uns exemplos [entrevistado mostra para pesquisadora peças gráficas de divulgação das atividades promovidas pela instalação esportiva].
[Sujeito 8]

Essa reunião gera um plano de comunicação, onde a equipe traz aí as ideias, então isso eu acho que pede tal tipo de peça, ou isso pede um eletrônico, então o que fazer de comunicação, que público-alvo a gente quer atingir [...]
[Sujeito10]

Este trabalho realizado pela área de Comunicação e descrito pelos sujeitos deu origem à categoria nomeada “Planejamento das ações de comunicação”. A divulgação das atividades por meio de meios de comunicação é tarefa abordada por Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) em seu estudo.

A terceira categoria da área diz respeito aos canais de comunicação formais (estabelecidos e institucionalizados) de interação com os usuários ou o público em geral. Esta foi uma categoria que possuiu um número de códigos associados considerável, já que as 3 entidades participantes da pesquisa possuem esses canais estabelecidos, alguns com maior facilidade de trabalhar que outras.

Aí tem comunicação por e-mail, facebook, *whatsapp*, tem faixas e baner.
[Sujeito 5]

[...] que trabalha diretamente com esses web editores que fazem essa divulgação via redes sociais. [...] hoje é primordial, hoje é, tem um alcance, etc. e tal que é bem interessante né? Até papel está fazendo menos e tal. A gente tem uma revista também que, que aí vai tudo, vai toda a programação né, [entrevistado mostra revista para pesquisadora]. Isso aqui já é uma revista institucional né? [Sujeito 8]

Então a área de difusão ela tem uma web que cuida de todas as redes sociais, portal, hoje é nosso principal canal de comunicação, é o *facebook*, *twitter*, *instagram*, e o próprio site [da Entidade 3] né? Um produtor gráfico, assessoria de imprensa e o fale conosco, e relações institucionais [...]
[Sujeito 9]

A categoria recebeu o nome de “Canais de comunicação com os usuários” e estabelece a importância de manter o público sempre informado acerca das atividades e programas desenvolvidos na instalação esportiva, e neste caso fica evidente na fala dos entrevistados a importância que as redes sociais tomaram neste âmbito, mas também da necessidade de haver canais em que o usuário possa dialogar com a equipe gestora da instalação esportiva, expondo suas dúvidas, sugestões, reclamações e elogios.

Após a manifestação de vários dos sujeitos a respeito da existência destes canais e da afirmação de que eles recebem manifestações diversas por parte dos usuários, a pesquisadora questionou se havia na instituição um tratamento dessas informações, ao que todos responderam que há essa preocupação em se dar o retorno ao usuário:

Sim, então pessoal da comunicação que trata isso, encaminha pra diretoria os que são pertinentes, os que são mais fáceis, eles mesmos já respondem.
[Sujeito 2]

Dentro da comunicação a gente também tem uma pessoa responsável por receber, tem um sistema também que gerencia esse fale conosco, então eu também consigo enxergar quantas críticas, quantas sugestões, quantas dúvidas, quantos elogios, e essa pessoa né, tem preparo para responder boa parte do que chega. Eu peço para ver as críticas, e as sugestões ela já vem

com sugestões de respostas, muitas vezes eu sugiro mudança, mas é um termômetro importante para mim como gestora. [Sujeito 10]

Um sistema estabelecido de gestão e tratamento dessas manifestações possui um papel primordial na qualidade da gestão de uma instalação esportiva, para além de serem fonte de informação para que a organização possa melhorar os serviços que ela oferta (FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS, 2009). Os entrevistados indicaram o impacto que estas manifestações geram, e levando estes conceitos em consideração, foi criada a categoria “Tratamento de demandas do público”.

Então, a assessora de imprensa que cuida do fale conosco e a funcionária que cuida disso aí, elas recebem, fazem um filtro, encaminham esse filtro para gerência e para as áreas envolvidas. [...]. Tem um impacto, sugestões, questões de limpeza, questões de segurança, sugestões de programação, impactos críticos, que as vezes é uma denúncia, alguma coisa nesse sentido, causa, é um norteador, um elemento norteador importante. [Sujeito 9]

Através das falas dos sujeitos entrevistados e do entendimento da estrutura organizacional das entidades participantes da pesquisa foi possível visualizar a importância da área de Comunicação na gestão de instalações esportivas e os processos de gestão inerentes a área. Ainda que não se apresente uma área com grande abrangência ou com considerável número de processos de gestão relacionados a ela, já se mostra um entendimento mais amplo da área que é pouco abordada pela literatura que discute a operação/funcionamento de uma instalação esportiva.

5.8 Infraestrutura e Manutenção

A família ou área de Infraestrutura e Manutenção é composta de 13 categorias e 13 subcategorias. A área está representada graficamente através de diagrama (Figura 13) e suas categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados a cada categoria e subcategoria são descritos no Quadro 21.

Figura 13 – Diagrama da área Infraestrutura e Manutenção

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 21 - Área Infraestrutura e Manutenção, categorias, subcategorias e quantidade de códigos associados

Infraestrutura e Manutenção		
Categorias	Subcategorias	Quantidade de códigos associados
Operação da instalação esportiva		4
Manuais, normas e diretrizes de manutenção		5
Sustentabilidade ambiental das instalações		9
Planejamento da manutenção preventiva		32
	Participação de todas as áreas relacionadas no planejamento da manutenção	6
	Estudo de viabilidade - Manutenção preditiva	6
Execução da manutenção de espaços e equipamentos		7
	Distribuição das atividades de manutenção entre os funcionários	14
	Contratação de empresa especializada para a manutenção/reforma das instalações	15
Controle do estado de conservação e da manutenção		14
	Check list de itens da manutenção	3
	Vida útil dos equipamentos e instalações	10
	Obsolescência dos equipamentos e instalações	1
Manutenção corretiva/emergencial		16
Avaliação/auditoria da manutenção realizada		3
Relatórios e reportes da manutenção		4
Reforma, remodelação e ampliação das instalações		15
	Planejamento e Concepção da Reforma/Remodelação/Ampliação	7
	Acompanhamento da Reforma/Remodelação/Ampliação	8
	Avaliação da Reforma, Remodelação ou Ampliação da Instalação Esportiva	2
Gestão dos equipamentos esportivos		7
	Descrição dos equipamentos esportivos	2
	Qualidade dos equipamentos esportivos	4
	Controle do uso e de armazenamento de equipamentos esportivo	5
Controle de patrimônio		5
Diálogo estabelecido entre infraestrutura e área esportiva		9

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Além de ser considerada uma área específica da gestão de instalações esportivas (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999), está presente nas diversas abordagens da gestão de instalações esportivas disponíveis na literatura (FÁBREGAS; HERNANDO LÓPEZ, 2000; PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999; PINTO; SARMENTO, 2009; PIRES, 2000; RAMOS-CARRANZA, 2015; SARMENTO; CARVALHO, 2014), apesar de Pires (2000) considerar apenas a gestão do material esportivo (equipamentos).

A gestão da manutenção em instalações esportivas diz respeito aos procedimentos e

intervenções com objetivo de preservar as infraestruturas de modo a garantir sua funcionalidade, conforto e segurança (CUNHA, 2007). Contudo, nas entrevistas realizadas foi possível verificar que além dos procedimentos e intervenções de manutenção, são realizados também procedimentos relacionados à operação da instalação esportiva e à sustentabilidade ambiental da mesma, e por este motivo decidiu-se pela nomenclatura Infraestrutura e Manutenção para área, e não só manutenção como tem sido visto na literatura.

A área Infraestrutura e Manutenção foi a que se constituiu com o maior número de categorias e subcategorias, e o maior número de códigos associados. Apesar da área ter sido abordada com mais profundidade, juntamente com a área esportiva, pois foram entrevistados profissionais específicos destas duas áreas, os resultados demonstram a complexidade e importância que a manutenção possui no âmbito da gestão de instalações esportivas.

A primeira categoria associada à área é “Operação da instalação esportiva” e se relaciona com as rotinas de verificação de todos os sistemas e infraestrutura da instalação esportiva para garantir que eles estão em perfeito funcionamento e podem ser utilizados. Este processo de gestão só emergiu nas entrevistas com os profissionais da área de infraestrutura e manutenção da Entidade 3, sendo possível distinguir a diferença entre os processos relacionados à manutenção e aqueles realizados pela área, mas que são procedimentos diários para garantir o funcionamento da instalação esportiva:

A gente tem um *check list* que é feito pelo operador da piscina da minha área, então ele verifica se os intertravamentos estão funcionando, se os itens de segurança estão em ordem, ele tem uma lista de verificações. Ele verifica diariamente e entrega para o técnico da área esportiva, o técnico da área esportiva faz as verificações dele e aí abre a piscina, entendeu? Então é complementar, é um trabalho complementar. Aqui ó, tem um *check list* de abertura e fechamento do parque aquático [sujeito mostra documento a pesquisadora]. Então esse aqui, deixa eu ver, guardião de piscina e operador. Então primeiro é o operador que faz, o que que ele verifica, verificação das informações e orientações do fechamento do expediente no dia anterior, ou seja, quem fechou a piscina deixou alguma anotação? Retirada e guarda da capa térmica da piscina, retirar o robô de limpeza automático se ele estiver dentro do tanque, sistema de exaustão verificar se ele está em funcionamento, retirada de resíduos daquela sujeira superficial. Então ele faz tudo isso, responde quanto que está o cloro, quanto que está o Ph, que tem um intervalo que ele tem que, se não estiver fora do intervalo não pode abrir

a piscina, e aí vai, ele registra tudo isso por escrito, ele entrega na mão do guardião. O guardião faz a verificação dele, que é a mesma coisa, verifica que se tem alguma pendência do dia anterior, se o kit de primeiros socorros está lá, se os equipamentos de salvamento aquático, o DEA, faz uma inspeção visual da água junto com o operador se está transparente, se dá para ver os frisos dos azulejos, inspeção visual do ralo de fundo, verificação das áreas de utilização do público, aquele básico né, se não tem nenhum problema, equipamentos da piscina, verifica qual a temperatura da água, se foi feita a retirada da capa térmica do espelho d'água. Feito isso, aí eles entregam para o técnico, ele o guardião entrega para o técnico e libera a abertura da piscina. Então aqui no nosso ainda tem lava pés, portão de acesso, se o trinco está funcionando, mas tudo isso é feito. Isso tudo é mais operação, não é uma manutenção. [Sujeito 16]

[...] então alguns *check lists*, algumas verificações elas são feitas diárias, para eu garantir a operação diária. [Sujeito 18]

Estes procedimentos têm relação com o que Cunha (2007) chama de manutenção contínua, e diz respeito à verificação e pequenas intervenções preparatórias para as atividades que serão desenvolvidas na instalação esportiva, e de algumas intervenções que ocorrem após a atividade ser realizada. Em alguns trechos os sujeitos citam que a operação é responsável por garantir a abertura e verificar todos os itens após o fechamento da instalação esportiva.

Para que o trabalho realizado pela área de Infraestrutura e Manutenção seja mais eficiente e atenda normas e leis já estabelecidas, o amparo das ações em normas e na legislação vigente e a produção de manuais e diretrizes básicas a serem seguidas dá norte ao trabalho realizado e determina políticas e itens básicos a serem verificados na gestão da manutenção das instalações esportivas. A partir da experiência relatada pelos entrevistados, foi criada a categoria “Manuais, normas e diretrizes de manutenção”:

Tem, tem muita coisa baseada em legislação, tem muitas coisas baseado nas normas técnicas, ABNT, e para além disso a gente também tem internamente orientações técnicas da gerência de engenharia e infraestrutura. Então existe um, estamos finalizando inclusive uma questão de políticas de manutenção que vai definir diretrizes mínimas. A gente já tem elas de uma maneira um pouco mais dispersa, então a gente recebe documentos administrativos que nos obrigam a realizar determinadas tarefas de manutenção de tempos em

tempos, e o que a gente está fazendo é reunindo todas elas num único manual, vamos dizer isso, mas existem. Para além dessas normas e das leis que eu estou citando, a gente tem 27 ou até mais, procedimentos que são da gerencia de engenharia e infraestrutura que dão norte para o que tem que ser realizado em cada um dos sistemas. [Sujeito 17]

No instrumento elaborado por Ramos-Carranza (2015), a autora também prevê a necessidade de se redigir normas de funcionamento e uso das instalações esportivas, e Cunha (2007) chama a atenção para a importância que a legislação possui para a área de manutenção, e o quanto é necessário estar atento à todas as normas que devem ser atendidas.

A categoria seguinte nomeada “Sustentabilidade ambiental das instalações” também foi uma categoria que emergiu na fala dos entrevistados (gestores e profissionais da área de infraestrutura) da Entidade 3. Além de conceber ou adaptar uma infraestrutura que preconize a sustentabilidade ambiental, promover ações na instalação esportiva que visem a redução de lixo, gastos energéticos e de água, dentro outros, parece ser uma tendência, indicada tanto pela literatura (STINNETT; GIBSON, 2016a) como pelas experiências relatadas pelos sujeitos:

Essa é uma das diretrizes [da Entidade 3] né, você ter um crescimento sustentável, e tem ações voltadas para isso com a comunidade, e da área de infra a gente tem questões principalmente de consumos, de contas de consumo de água e energia, programas para redução do consumo, para uso adequado, então acho que envolve aí uma coisa bem maior [...]. Os equipamentos hoje de limpeza são desenhados para nas áreas de lavagem se utilizar menos águas em favor desses equipamentos. Se você for pegar a nossa instalação, ela é vertical, mas você tem 200 metros quadrados de área verde. Então questões de telhado verde, água da chuva que é reaproveitada para as descargas, você tem aquecimento solar, e imagino que todas as unidades novas ou talvez de 2010 para cá, todas elas já venham com esse sistema de aproveitamento da água da chuva, de aquecimento solar, de trocador de calor no sistema de ar-condicionado para aquecer a água, então trabalho, tem programas também de lixo menos é mais, algo do gênero. De descarte, eu acho que [a Entidade 3] é muito alinhado com essas questões mais sociais de cidadania, do próximo. É um viés muito forte, a gente é muito cobrado por isso. Questões de contas de energia né, eu tenho metas. [Sujeito 18]

Ramos-Carranza (2015) indica em sua abordagem a tarefa de se controlar os gastos energéticos das instalações. Porém, é interessante notar que as ações realizadas nas instalações esportivas e relatadas pelos sujeitos nas entrevistas vão além do controle de consumo, e se assemelham ao que a literatura apresenta com ações e procedimentos para se garantir a sustentabilidade ambiental das instalações esportivas (LUCAS; PINHEIRO; DE LA CRUZ DEL RÍO-RAMA, 2017; SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010).

Ao longo das entrevistas, o planejamento da área de Infraestrutura e Manutenção foi amplamente abordado, entretanto o entendimento ainda estava pouco delineado. A partir da entrevista com o sujeito 17, alguns conceitos apresentados pelos sujeitos anteriores puderam ser elucidados e a diferenciação entre a manutenção preventiva, preditiva e a manutenção corretiva (ou emergencial) ficou mais clara, facilitando o processo de nomeação e categorização, que foi alterada para o que pareceu ser uma proposta mais detalhada. Isto porque em algumas abordagens há apenas a menção da realização de manutenção periódica (RAMOS-CARRANZA, 2015) ou de um planejamento geral da área de manutenção (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999). Já o manual de boas práticas de gestão do CSD da Espanha faz diferenciação entre as manutenções preventiva e corretiva (FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS, 2009).

Através do relato dos sujeitos foi possível a criação da categoria “Planejamento da manutenção preventiva”, ou seja, a realização de um planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo, pensando no trabalho preventivo, antevendo a deterioração da infraestrutura e realizando sua troca ou manutenção antes que a infraestrutura apresente problemas (FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS, 2009):

Na área de manutenção a gente tem o que a gente chama do plano, um plano de manutenção né, um programa de manutenção. Dentro desse programa a gente fala tudo que a gente vai fazer um ano, algumas manutenções ou inspeções a cada dois anos, a cada três anos ou a cada cinco anos. Determina o que vai ser feito, como vai ser feito, por quem isso vai ser feito e se pela equipe interna ou externa. Isso em todas as frentes, tem alguns itens que [a Entidade 3] coloca para a gente como prioritários né, [...]. Então são aproximadamente 20 itens que eu tenho que cumprir como sendo obrigatórios para manter questões de segurança, questões de por exemplo, limpeza de caixa d'água né, envolvendo questões de saúde também. [Sujeito 18]

Existe um planejamento sim, uma planejamento físico-financeiro que é aprovado, feito todos os anos visando o ano seguinte, e ele é baseado em boas práticas de manutenção, ele é baseado na legislação, ele é baseado numa lista de documentação que a gente que manter, obter, obter e manter, renovar, então ele está atrelado basicamente a um programa de manutenção. [Sujeito 16]

Este planejamento se faz necessário pois as tarefas de manutenção preventiva a serem realizadas possuem um número elevado de condicionantes (CUNHA, 2007), e apenas um plano minucioso, como indicado pelos sujeitos, é capaz de abordar todas as tarefas que devem ser desempenhadas. Associadas à esta categoria, dois processos de gestão surgiram e foram relacionados como subcategorias da mesma. A primeira subcategoria diz respeito à “Participação de todas as áreas relacionadas no planejamento da manutenção”, ou seja, o planejamento é construído a partir da participação de diferentes áreas da instalação esportiva, não só a área responsável de Infraestrutura e Manutenção, de forma a se obter uma visão global dos problemas a serem solucionados (FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS, 2009):

[...] aí entrar junto com esse planejamento da programação. [...] Nem é da própria manutenção, é isso mesmo. Ela é uma ação demandada pela atividade de interesse público, entendeu? Que tem um interesse de levar isso para o usuário.

Esse rapaz do material esportivo também ele tem um check-list diário, ele tem que andar na unidade nos equipamentos esportivos, os equipamentos esportivos que eu falo para ele é as quadras, esquece piscina, parques, ele vai nas quadras e fala, ó tem que trocar a rede, precisa arrumar o aro, apertar tal coisa e tal, ele faz essa sinalização, os técnicos abrem um chamado de manutenção para o setor de infra. O outro também, é que a gente tem orientadores de público espalhados nos espaços, e esses orientadores de público quando ele está naquele posto, no final do dia ele também faz um relato para o supervisor, [...]. [Sujeito 9]

A segunda subcategoria relacionada ao planejamento da manutenção preventiva

recebeu o nome de “Estudo de viabilidade - Manutenção preditiva” e está relacionada ao conceito apresentado pelo sujeito 17:

A preditiva é um caso específico da preventiva mais ou menos. É quando você faz análises como se fosse uma análise clínica, você vai ao médico geralmente agora antes dele fazer qualquer diagnóstico ele manda você fazer uma bateria de exames. Uma preditiva pode acontecer mais ou menos nesses termos, então você está fazendo uma análise de vibração do motor para saber se talvez ele esteja com algum problema, ele não está te apresentando nenhum problema, você já fez as lubrificações necessárias e periódicas dele e mesmo assim você quer analisar o comportamento efetivo deles, isso pode ser enquadrado como uma manutenção preditiva. Na minha opinião é só um caso específico da preventiva. [Sujeito 17]

Isso mostra a complexidade que uma ação de manutenção por vezes exige, sendo necessário que se façam estudos para se verificar qual a melhor forma de reparar ou realizar a manutenção de um equipamento ou infraestrutura:

[...] a gente vai tratando como análise, se é uma manutenção, se é uma manutenção que vai ser reparo interno da unidade, se tem contratações específicas ou se nós estamos falando de uma reforma. [Sujeito 17]

O cuidado e manutenção dos espaços da instalação esportiva e de todo o material que compõem as atividades desenvolvidas nestes espaços deve ser executado, seguindo o planejamento de manutenção traçado ou atendendo a demandas emergenciais, e a realização destas tarefas deu origem à categoria “Execução da manutenção de espaços e equipamentos”. Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) indicam que a execução da manutenção se dá através da distribuição das atividades entre os funcionários da manutenção. Contudo, nas entrevistas foi possível delinear esta distribuição de forma mais detalhada. Isto porque a manutenção por vezes é um trabalho especializado, e demanda a contratação de empresa para a realização do trabalho. A “Distribuição das atividades de manutenção entre os funcionários” acontece para aquelas tarefas que equipe de manutenção residente tem meios e conhecimento para realizar:

A gente tem uma equipe aqui também de manutenção, que responde a um gerente de manutenção lá, mas tem a sua autonomia e independência, dentre

as atividades normais né? Então tem a manutenção dos campos, tem dois responsáveis pelos campos né? Tem a grama, tem as quadras, a piscina, tudo isso é feito pela equipe daqui. [Sujeito 5]

Sim, a gente tem uma equipe própria, uma equipe que tem um engenheiro, temos alguns técnicos de manutenção, eletricista, encanador e alguns auxiliares de manutenção, mas a gente faz serviços pequenos [...] [Sujeito 9]

Segundo Onubi, Mshelgaru e Andrew (2015), as ações de manutenção na instalação esportiva devem levar em consideração as habilidades da equipe residente da instalação, ou o que Cunha (2007) designa como vocação. A partir do momento que a tarefa a ser realizada se mostra muito específica e que a equipe residente não possui os conhecimentos ou meios necessários para realizá-la (em alguns casos não possui pessoal suficiente para realizar a tarefa), neste caso deve se optar pela “Contratação de empresa especializada para a manutenção/reforma das instalações”, como destacado pelos sujeitos entrevistados:

É, pela complexidade do serviço né? Não é só, as vezes a gente vai falar, precisa pintar uma parede, a gente vai fazer, agora precisa pintar todas as faixas de sinalização do estacionamento da unidade, já não temos fôlego para fazer isso [Sujeito 9]

Manutenções maiores que dependem de equipamentos os serviços mais especializados a gente contrata. [Sujeito 18]

[...] eu tenho para além da equipe daqui, sei lá, 10, 15 contratos de manutenção ao mesmo tempo rodando, de várias naturezas, de ar-condicionado à análise química da água, então não é só a equipe residente que vai resolver, não é só o contratado que está resolvendo, então a gente está aqui para orquestrar essas duas pontas. [Sujeito 17]

Importante citar que esta combinação de executar a manutenção com uma equipe residente e a contratação de empresas foi um panorama identificado nas 3 entidades participantes da pesquisa.

Seguido da execução das atividades de manutenção, foi possível identificar a realização de um controle sobre todas as atividades realizadas. A realização de controle ou

supervisão tem como objetivo garantir que o trabalho foi realizado e que o planejamento de manutenção está sendo cumprido. Além disso, o controle pode auxiliar no processo de avaliação da deterioração e necessidade de reparos, alterando ou não as atividades de prevenção e correção. A partir do relato dos entrevistados foi criada a categoria “Controle do estado de conservação e da manutenção”:

[...] eu trabalhei com um coordenador [...] que eu vi ele aprimorar como controlar a infraestrutura. Ele tinha um eletricista, um encanador, pessoas de áreas x que verificavam durante a semana tudo, então eles tinham protocolo de verificação durante a semana. [Sujeito 11]

[...] a partir dele, da verificação você consegue informar né, abrir uma solicitação talvez por uma corretiva. Então no momento que você preenche você faz uma lista de verificações dos ambientes da unidade, dos sistemas da unidade, de salas propriamente ditas né, se você for pegar questões civil, o cara tem que passar lá uma vez por mês para ver se a pintura está ok, se a parede não está suja, a partir disso ele já sinaliza para um reparo, então olha precisa pintar a parede porque ela já apresenta sujidade. [Sujeito 18]

Peiró, Martínez-Tur e Tordera (1999) também preveem em sua abordagem a realização do controle e supervisão das intervenções de manutenção e o controle do estado das instalações, mas a partir das entrevistas foi possível detalhar esta categoria através de 3 subcategorias à ela associadas: um “Check list de itens da manutenção” (já citados em falas anteriormente destacadas) e que serve de base para a realização do controle, “Vida útil dos equipamentos e instalações” e “Obsolescência dos equipamentos e instalações”, entendendo que equipamentos e instalações muito ultrapassados não atraem o público frequentador, por vezes não permite novas práticas e sua manutenção pode ser mais cara do que a aquisição de novo equipamento/instalação a longo prazo. Este controle se dá com base no planejamento e no estabelecimento de critérios e itens a serem verificados e em um cronograma pré-estabelecido.

Hoje em dia tem uma relação entre vida útil e manutenção. Se a gente estende muito a vida útil do bem ele começa a dar mais manutenção. [Sujeito 6]

Além do fato também da obsolescência. Hoje em dia, como eu falei, a gente está colocando equipamentos na instalação de última geração, tem instalações que tem equipamentos de ginástica de 6, 8 anos, talvez alguns até de 10, que a gente precisa trocar também né, do ponto de vista do bem patrimonial ele ainda tem uma boa durabilidade, ele já se pagou, mas como a gente tá falando de coisas novas, modernas, a gente precisa se modernizar também. Então as vezes a gente encurta a vida útil do bem propositalmente, talvez o termo não seja nem encurtar a vida útil, porque ele continua tendo uma vida útil né, isso vai a leilão, outra empresa compra e continua utilizando. Então talvez não se trata de dizer que diminuímos a vida útil dele, mas [na Entidade 3] a vida útil dele vence antes, pra gente comprar equipamentos novos, mais modernos, propiciar isso ao nosso público né. [Sujeito 6]

Dada a complexidade e o número de sistemas envolvidos na gestão da infraestrutura de uma instalação esportiva, mesmo com a realização de planejamento e controle rígido, manutenções corretivas ou emergenciais podem ser necessárias para a reparação de um dano ou deficiência da instalação esportiva (FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS, 2009). Todas as atividades de manutenção relacionadas a situações não previstas no planejamento preventivo que emergiram na entrevista foram incluídas na categoria “Manutenção corretiva/emergencial”, processo de gestão de manutenção também identificado nas 3 entidades participantes da pesquisa:

[...] são os casos assim emergências, vou dar um exemplo, ah caiu gota de óleo no piso, então tem que resolver. Ou então o alambrado quebrou, a bola cai no corredor onde passa as pessoas. Então são assuntos emergenciais. [Sujeito 2]

A manutenção corretiva, os refletores de ginásio apagaram, então isso logicamente estaria dentro do planejamento de manutenção preventiva verificar a vida útil desses equipamentos, mas deu alguma questão e apagou, então você tem uma manutenção corretiva, vai lá e troca a luz. [Sujeito 7]

[...] ou muitas vezes acontecem urgências né, não adianta. Ah, queimou, parou de funcionar o filtro da piscina, tem que resolver né. Então vai, resolve aí depois a gente vê como eu fica o processo, nesse caso de emergência.

[Sujeito 12]

Nas entrevistas foi possível identificar que apesar de estarem instituídos processos de controle da manutenção realizada na instalação esportiva, processos que visem uma avaliação do trabalho realizado não são padronizados ou sólidos. Uma avaliação ou auditoria de todo trabalho realizado pela manutenção é primordial para que se faça cumprir o planejamento estabelecido e para que se verifique se as normas e diretrizes estão sendo seguidas e se as equipes e empresas contratadas estão desempenhando um trabalho de qualidade. A categoria “Avaliação/auditoria da manutenção realizada” emergiu a partir de poucos relatos dos sujeitos, mas deve ser um processo de gestão considerado pelos gestores da instalação e pelos profissionais da área de Infraestrutura e Manutenção.

A gente tem a questão dos itens prioritários que devem ser cumpridos e hoje é medida mais por uma questão de auditoria interna, então anualmente você tem uma auditoria, que você precisa apresentar os documentos comprobatórios que você realizou os itens prioritários. Quanto ao check-list, por exemplo de operação de área né, o cara que vai passar ali todo dia para ver se o banheiro está tudo funcionando, desses itens a gente não tem um SLA né, tipo olha do total de itens que eu tenho para verificar quantos que apresentaram problema, eu não tenho isso, se eu for buscar, fazer um levantamento eu consigo, mas hoje não é uma medida que a gente tem condições de usar, ainda. [Sujeito 18]

Intimamente relacionada a esta categoria, está o reporte ou o registro de todas as informações da área e o compartilhamento destas informações com as demais áreas da gestão da instalação, e o armazenamento para uso em futuros planejamentos (gestão do conhecimento). Este processo de gestão, relacionado a categoria “Relatórios e reportes da manutenção” também não parece ser amplamente realizado nas entidades estudadas, mas existem algumas iniciativas interessantes que podem ser destacadas e utilizadas como exemplo:

E mensalmente eu encaminho um resumo, então mensalmente eu encaminho um estatístico, um acumulativo de contas de consumo, de solicitações que a gente atendeu e de valores gastos com as manutenções. [Sujeito 18]

[...] por exemplo qualquer quebra ou qualquer problema que impacte no uso da unidade, e aí sobre o ponto de vista do frequentados, tem que ser reportado, e isso será reportado, então independente do tamanho, sei lá quebrou um aquecedor, se ele é um aquecedor da piscina e de uma piscina que tem três aquecedores, tudo bem ela não estar sabendo. Se quebrou um aquecedor de uma piscina que só tem esse um aquecedor e aí por conta disso você vai estar inviabilizando o uso daquele equipamento, ela vai ser informada imediatamente. Então mais ou menos esse conceito. O que a gente faz aqui é diariamente a minha equipe emite um boletim de abertura e outro de fechamento. Ele reúne informações diversas, faz um boletim enorme ali que passa por uma série de itens, não só dos esportivos obviamente. [Sujeito 17]

Outro processo importante que normalmente é de responsabilidade da área de Infraestrutura e Manutenção é o relacionado à “Reforma, remodelação e ampliação das instalações”. Tanto Peiró, Martinez-Tur e Tordera (1999) quanto Ramos-Carranza (2015) indicam em suas abordagens a realização de processos similares. Nas entrevistas foi possível verificar uma relação entre esta categoria e a categoria da área de Exploração da Instalação Esportiva “Monitoramento do uso das instalações esportivas”, uma vez que após constatar-se a ociosidade do espaço, ou mesmo a inadequação do mesmo (quando há necessidade de modernização, reforma, de ampliar atendimento ao público), é importante repensar a proposta do mesmo e se possível e viável, readequar para que a instalação cumpra seu objetivo da melhor forma.

[...] a gente também tem um olhar pra investimentos, do ponto de vista de reformas maiores ou construção de novos equipamentos, então por exemplo, no caso dos equipamentos esportivos, eu poderia dar alguns exemplos, os últimos dois anos a gente, no período de férias a gente secou todo o lago de pesca e tem feito uma recuperação da estrutura toda do lago de pesca. A gente mudou o lugar onde acontece as aulas de ginástica para uma outra área por entender que a gente precisava adequar o conceito da ginástica, para ampliar o número de alunos, então para isso a gente mudou de espaço, a gente transformou uma antiga bocha num grande galpão de ginástica e que agora nas próximas férias a gente pretende fazer quase que uma outra grande reforma, uma ambientação para que aquele espaço fique mais adequado ainda às atividades da ginástica. Então a gente tem tanto uma equipe

responsável por essa manutenção preventiva, mas também por pensar grandes reformas e por pensar construção de novos equipamentos. Por exemplo, a gente tem um grupo de pessoas pensando a construção dessa pista de atletismo, e em adaptações necessárias para transformar o campo de futebol num espaço que possa acontecer a prática do baseball sem deixar de ser um campo de futebol também. Então temos uma equipe para fazer a gestão de tudo isso. [Sujeito 13]

[...] mas existem as reformas, as vezes por necessidade, as vezes por alteração da necessidade do prédio, e as vezes por alcançar a vida útil. A gente já substituiu por exemplo ginásio, o piso do ginásio todo, pista de caminhada, são situações limites no sentido da vida útil de algum material ou de intensidade do uso faz com que a gente chegue no limite às vezes antes do que seria coerente num condomínio, mas essas a gente também orquestrou, fez a especificação, acompanhou todo processo de licitação, acompanhou execução, estamos encerrando contratos aí nessa natureza. [Sujeito 17]

Nas entrevistas com os profissionais da área de Infraestrutura e Manutenção da Entidade 3 foi possível delinear mais detalhadamente este processo, e 3 subcategorias emergiram destas entrevistas relacionadas à categoria “Reforma, remodelação e ampliação das instalações”. A primeira delas diz respeito ao “Planejamento e Concepção da Reforma/Remodelação/Ampliação”, ou seja, a equipe de infraestrutura e manutenção deve realizar um planejamento de todas as ações de reforma, remodelação e ampliação das instalações:

[...] então se a gestão identifica um desejo de fazer uma grande reforma no galpão da ginástica, primeiro ela conceitualmente discute isso com a área fim [a esportiva], [...] a gente tem que ter um diálogo com a Gerência de Engenharia [da Entidade 3], que vai se responsabilizar não só do ponto de vista de ver se isso entra no plano de investimento ou ver se isso entra no que foi planejado no ano anterior, considerando que é uma obra de médio porte. [Sujeito 13]

Sim, tem uma identificação da necessidade pela unidade, e aí tem a contratação de arquitetos para fazer projetos e depois tem todo o planejamento. Nada é rápido, tudo tem uma sequência a ser seguida. [Sujeito

A subcategoria seguinte diz respeito ao “Acompanhamento da Reforma/Remodelação/Ampliação”, ou seja, dificilmente a equipe de Infraestrutura e Manutenção da instalação esportiva irá executar a obra de reforma, remodelação ou ampliação. Uma empresa será contratada e a equipe da instalação deve acompanhar esta obra de forma a garantindo que o serviço executado está sendo executado de forma correta, como contratado:

Tem um acompanhamento pela equipe da unidade ou pelo setor de reforma.
[Sujeito 16]

[...] a unidade normalmente desloca uma pessoa para fazer esse acompanhamento. [...] então a gente por exemplo tem diário de obra para preencher, isso é diário né. Então diariamente a pessoa que está fazendo a reforma precisa informar, olha pinte 800 metros de parede, alguém precisa conformizar isso, dar um visto, então normalmente a unidade acompanha cronograma, liberação de espaço, definição de prioridade na execução, isso a gente influencia muito. [Sujeito 18]

Por fim, ainda a subcategoria “Avaliação da Reforma, Remodelação ou Ampliação da Instalação Esportiva” que se relaciona com o momento de entrega da reforma realizada, onde a equipe de infraestrutura e manutenção da instalação esportiva deve avaliar e verificar se todos os itens e serviços contratados foram entregues:

É, não é nada formal, como eu vou dizer, de avaliação do contrato, mas assim, a gente tem uma planilha orçamentária que é contratada, que são os itens, então em questões com uma consultora por exemplo, todos aqueles itens precisam ser executados para ter o pagamento. Após isso, ou durante isso, a gente faz o que a gente chama de check-list, de novo, pós-obra ou durante a obra. Então a construtora entregou a reforma, a empresa entregou a reforma, vai lá e, olha o caimento do piso não ficou adequado, então você inclui isso no check-list para que ele volte e ele arrume. E isso retém o pagamento dele, então essa é uma das formas de avaliação digamos assim, ou de fazer cumprir o contrato. Uma outra forma que a gente precisa

preencher é o que a gente chama de normas técnicas. [Sujeito 18]

Outro processo de gestão comumente relacionado à área de Infraestrutura e Manutenção e abordado por diversos autores diz respeito à gestão de material esportivo, ou gestão dos equipamentos (PEIRÓ; MARTINÉZ-TUR; TORDERA, 1999; PIRES, 2000; RAMOS-CARRANZA, 2015). Nas entrevistas realizadas foi possível identificar que a gestão dos equipamentos é um processo realizado conjuntamente entre a área esportiva e a área de infraestrutura e manutenção da instalação. Isto porque os materiais ou equipamentos são utilizados pela equipe que coordena as atividades e são eles que possuem o controle e percepção mais acurada da deterioração, necessidade de troca ou manutenção do equipamento.

Através das falas dos sujeitos emergiu a categoria “Gestão dos equipamentos esportivos”, que foi relacionada à área de Infraestrutura e Manutenção, mas este processo envolvendo esportivo e manutenção ficou claro:

Aí é esse supervisor que tem essa responsabilidade, ele tem que manter os equipamentos sempre em ordem, ele tem que, lógico que não é ele que vai fazer a manutenção, mas ele tem que pedir para a infraestrutura, para serviços, pra compras, para comprar o material e etc. e tal. Mas ele tem que, está no controle dele, escopo do trabalho dele. [Sujeito 8]

A gente tem, fica a cargo dos técnicos, que eles fazem as solicitações conforme a demanda, tem uma sala de material esportivo aqui na unidade, e a gente tem uma pessoa que faz esse controle do material esportivo, então ele que notifica, olha precisa substituir tal item, precisa comprar bola disso, daquilo tal, e os técnicos das compras para os eventos. Ah, agora nós vamos começar a trabalhar com badminton, precisamos comprar tantas raquetes, aí a gente tem um sistema de compras que eles fazem a solicitação de compra, encaminha para a gerencia, a gente aprova o mérito, aprovando o mérito vai para o setor de compras, eles fazem a cotação, dão um valor, volta para gerencia e a gerencia fala, pode comprar ou não, vamos rever o processo de compras. [Sujeito 9]

Tem muitas solicitações que são de reparos de equipamentos, é comum pela intensidade do uso, apesar da gente fazer várias inspeções periódicas aí,

tentar pegar essas solicitações antes delas acontecerem, ainda acontece um bocado. Porque às vezes errou no uso, às vezes porque tem esteiras em posições mais favoráveis ou mais agradável, está mais perto da janela, ela quebra mais do que a outra, tem todas as sutilezas aí para administrar [...] [Sujeito 17]

Durante as entrevistas também foi possível identificar um detalhamento deste processo de gestão dos equipamentos esportivos, decidindo-se então criar 4 subcategorias a relacionada à categoria “Gestão dos equipamentos esportivos”. A primeira subcategoria diz respeito à “Descrição dos equipamentos esportivos”, ou seja, detalhar ao máximo todos os equipamentos que a instalação possui, ter um registro de todo os equipamentos esportivos.

Então a gente tem que elaborar memoriais descritivos, de cada bola que a gente precisa, de cada material de atletismo, de equipamentos de ginásticas [...] [Sujeito 6]

Esta descrição pode auxiliar inclusive no processo de compra, indicando qual produto e quais características são importantes (SARMENTO; CARVALHO, 2014). Pires (2000) e Sarmento e Carvalho (2014) indica que a construção de um inventário de material esportivo contendo o detalhamento dos equipamentos é um instrumento que pode auxiliar na gestão destes equipamentos.

A subcategoria seguinte tem relação com a preocupação em se primar pela qualidade dos equipamentos esportivos adquiridos e que ele atenda as expectativas e os objetivos que deverá cumprir na prática esportiva, levando-se em consideração o custo-benefício do material. A subcategoria foi nomeada como “Qualidade dos equipamentos esportivos”.

A gente tem desde equipamentos, uma esteira tem aí no mercado esteira de 2 ou 3 mil reais e tem esteiras de 50 mil reais, que é um carro zero né, então a gente tem que descrever muito bem o que a gente quer, dentro da qualidade que a gente procura dar pros usuários, mas também fazendo bom uso do dinheiro, então não vamos comprar a esteira mais cara, mas longe de querermos a mais barata também, que vai incorrer em problemas, não vai ter os recursos que a gente acredita ser importantes no equipamento [...] [Sujeito 6]

Como apontado anteriormente, tanto a descrição como esta noção de se adquirir equipamentos de qualidade para o uso nas práticas esportivas oferecidas na instalação esportiva são processos que podem auxiliar também o processo de compra dos materiais esportivos, principalmente no caso das entidades públicas que comumente realizam esta aquisição através de licitação. Mas mesmo nos casos das organizações privadas onde o processo de compra por licitação não é mandatório, eles podem balizar a comparação entre fornecedores.

Estas subcategorias se relacionam com a categoria “Controle de compras/aquisição de serviços” da área de Gestão Econômico-Administrativa. Cogitou-se a criação de subcategoria própria, mas as compras realizadas nas instalações esportivas, seja de material esportivo, de material de escritório ou limpeza, todas normalmente se concentram em um único departamento, portanto a subcategoria não foi criada, porém indica-se a relação entre a categoria e subcategorias de diferentes áreas.

Por fim, ainda relacionado à gestão dos equipamentos esportivos, emergiu a subcategoria “Controle do uso e de armazenamento de equipamentos esportivo”, processo que visa garantir o bom uso do material e a guarda correta do mesmo para que ele não se perca ou sofra deterioração.

E aí em relação aos depósitos né, que é onde a gente guarda os materiais esportivos, a gente também tem uma planilha com todos os itens que a gente tem, então por exemplo, furou uma bola. Tira, põe negativo ali, e aí quando chega a nova bola a gente vai acrescentando, então é uma planilha vida que a gente vai fazendo esse acompanhamento. E aí como os depósitos né, é vivo porque são 18 instrutores mexendo, mais estagiários, então é algo que, eu acho que não é mensalmente, mas a cada 2 meses a gente faz uma geral para arrumar, sempre tem alguns instrutores e estagiários responsáveis pelos depósitos, ou da piscina ou do ginásio, e aí eles ficam mais próximos dessa planilha, desse acompanhamento [...] [Sujeito 14]

Para Sarmiento e Carvalho (2014), no uso dos equipamentos esportivos, o principal objetivo é a rentabilização do investimento através de uma utilização adequada que prolongue a vida útil daquele material, sempre levando em consideração as recomendações do fabricante daquele equipamento.

A categoria seguinte está relacionada também aos equipamentos esportivos, mas mais

especificamente aqueles que possuem uma durabilidade e valor agregado maior, e a algumas estruturas, que é o “Controle de patrimônio”. É importante manter um controle de todo patrimônio existente na instalação esportiva, desde sua aquisição, até seu descarte (quando for o caso), sendo realizado em alguns casos por departamento específico na instalação esportiva, que trabalha próximo à área de infraestrutura:

A gestão dos equipamentos não é exclusiva do setor de infraestrutura, existe um setor de bens patrimoniais que ajuda a gente acompanhar essa evolução. Vamos dizer que eu fico responsável pela parte técnica e bens patrimoniais pela gestão do ativo. Então eles me sinalizam, existe um programinha que a gente tem interno da unidade, que me sinaliza quanto a gente já gastou com aquele equipamento, e uma projeção de qual é o percentual de gastos se eu fizer a próxima manutenção. Então existe uma análise em cima disso, por exemplo se eu receber um orçamento para manutenção de uma esteira, quando eu colocar esse orçamento lá nesse sistema, ele vai dizer assim ó, você já gastou 70% do valor do patrimônio em manutenções, se você colocar isso aí você vai passar dos 100, o que você quer fazer com isso? Em alguns casos mesmo economicamente aparecendo, é inocente fazer a manutenção, às vezes ainda vale a pena, tem equipamentos mais significativos. Em alguns casos a gente fala não, a gente já passou do limite razoável de manutenção desse equipamento, significa que está na hora de fazer essa substituição. Digo isso porque a gente já chegou em alguns, não dos poucos até dos equipamentos esportivos, mas já chegamos em alguns casos em que a manutenção já não era mais viável. A gente orienta baixa [...] [Sujeito 17]

Por fim, ainda foi possível identificar nas entrevistas realizadas com os sujeitos, tanto da área esportiva quanto da área de infraestrutura e manutenção, um relacionamento muito próximo entre as áreas, não só na questão da gestão dos equipamentos esportivos, mas também para que todos os reparos e reformas gerenciados pela manutenção sejam realizados da melhor forma levando-se em consideração a prática esportiva que se dá no espaço. Este ponto já foi discutido na área de Construção de Instalações Esportivas quando abordado a concepção do projeto arquitetônico da instalação esportiva. Porém este diálogo deve permanecer durante a operação/funcionamento da instalação esportiva, e por este motivo foi criada a categoria “Diálogo estabelecido entre infraestrutura e área esportiva”.

E nós temos sorte, porque o chefe do setor de manutenção e reparo, dessa parte, ele também é formado em educação física. Então nós temos muita sorte. Só que ele não é professor lá dentro, mas ele é professor formado. [...] Ele tem o conhecimento, então pra nós isso é uma benção, porque ele tem a visão do professor também né? Apesar dele não fazer parte do corpo de professores do centro esportivo, mas ele tem a percepção, a gente dialoga bastante, a gente conversa bastante a respeito de detalhes, pra poder fazer coisas em comum né? [Sujeito 2]

Diria que a gente é privilegiado nesse sentido porque além do gestor físico-esportivo, a gente tem uma gestão de infraestrutura e manutenção que em diálogo com a área físico-esportiva, vão fazendo o planejamento e a gestão dessas necessidades todas de renovação, manutenção preventiva e grandes reformas. [Sujeito 13]

Para a área e Infraestrutura e Manutenção, os dados obtidos nas entrevistas propiciaram a diferenciação entre os tipos de manutenção, e sendo eles processos gerenciais diferentes, a contribuição para o modelo final proposto se mostra interessante. Além disso a previsão de avaliação do trabalho realizado, a inclusão do conceito de sustentabilidade da instalação esportiva, o detalhamento do processo de reforma das instalações esportivas e da gestão dos equipamentos, são elementos que proporcionam uma visão mais ampla da área de Infraestrutura e Manutenção na gestão de instalações esportivas.

5.9 Segurança e Gestão de Risco

A área relacionada à Segurança e Gestão de Risco da instalação esportiva não é amplamente discutida pelos modelos que abordam a operação/funcionamento de uma instalação esportiva, apenas Ramos-Carranza (2015) aponta a necessidade de se supervisionar o estado de segurança da instalação. Todavia o assunto tem se apresentado como linha de pesquisa proeminente, como discutido na Revisão de Literatura desta tese, e nas entrevistas também foi possível identificar esta área de atuação.

A família ou área de Segurança e Gestão de Risco se consolidou com 5 categorias, sua representação gráfica é apresentada através de diagrama (Figura 14) e suas categorias e quantidade de códigos associados a cada categoria são descritos no Quadro 22.

Figura 14 – Diagrama da área Segurança e Gestão de Risco

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 22 - Área Segurança e Gestão de Risco, categorias e quantidade de códigos associados

Segurança e Gestão de Risco	
Categorias	Quantidade de códigos associados
Estudos, laudos e análise de risco	12
Caderno de encargos para gestão de risco	2
Acompanhamento área de gestão de risco em eventos	11
CIPA	5
Segurança do usuário	5

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Inicialmente foi cogitada a possibilidade das categorias relacionadas à Segurança e Gestão de Risco não comporem uma área, mas sim serem parte integrante da área de Infraestrutura e Manutenção, pois os processos de segurança e gestão de risco por vezes são realizados pelos profissionais da área de Infraestrutura e Manutenção. Porém, após discussão com pesquisador suporte, e entendendo que é importante se dar destaque a uma área relativamente nova no que diz respeito à pesquisa em gestão de instalações esportivas, decidiu-se pela criação de área distinta que tratasse do tema. Vale salientar também que apesar da gestão de risco em instalações esportivas englobar as questões de danos pessoais, danos à propriedade e perdas econômicas (AMMON JR.; SOUTHALL; BLAIR, 2005; SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010), os dados que emergiram nas entrevistas e que tornaram possível a composição da área estão mais relacionados às questões de segurança do usuário e da infraestrutura. Apenas o sujeito 17 indica o risco relacionado a outros aspectos:

A gente não fala normalmente gestão de risco aqui, mas dentro das análises da infraestrutura é feita sob esse aspecto sim. E risco sobre as mais diversas formas, não estamos só falando de segurança contra incêndios, às vezes estamos falando de risco ao usuário de alguma maneira, e as vezes estamos falando de risco com relação ao projeto, que riscos a gente está envolvido ali, às vezes administrativos, às vezes de outras naturezas, mas basicamente e prioritariamente sobre o ponto de vista da infraestrutura. Se é seguro para as pessoas que vão utilizar, se é seguro para o prédio, se é seguro para quem vai operar. [Sujeito 17]

Ainda que pouco citado, por haverem também os riscos relacionados ao financeiro e administrativo, o entendimento que se faz nesta área é da gestão de risco mais abrangente e como colocada pela literatura, ou seja, aquela que diz respeito a exposição legal, perdas financeiras e humanas, proteger os ativos e a imagem das instalações (SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010).

A primeira categoria que emergiu dos dados tem relação com a realização de estudos prévios de identificação dos riscos para garantir a segurança da instalação esportiva e de seus usuários e mitigar os possíveis riscos que possam decorrer de alguma estrutura montada, evento ou atividade a ser realizada na instalação esportiva. Como exemplos, os sujeitos citaram a necessidade da liberação do corpo de bombeiros, o desenho do layout para rotas de fuga (plano de abandono) e o mapa de risco. Esta categoria foi nomeada como “Estudos, laudos e análise de risco”.

E, eu ia falar uma coisa de segurança, ah, então por exemplo se você tiver que instalar um equipamento, vamos pensar assim uma parede de escalada, vamos fazer uma atividade de escalada, isso daí se você não tem autorização para fazer, se você não tiver todos os laudos técnicos e as análises de segurança, que aquilo que a gente chama de anotação de responsabilidade técnica, então passou de 2 metros de altura por exemplo, for fazer uma instalação, um brinquedo, alguma coisa que tem algum risco, a engenharia vai, pra você ter a autorização para contratar, a engenharia vai entrar na jogada, nesse fluxo da contratação, e aí eles vão entrar pra que? Para fazer todas as análises de segurança, de risco. [Sujeito 8]

Ammon Jr., Southall e Blair (2005) indicam que para desenvolver um plano de gestão de risco, a primeira fase é a identificação deste risco, seguido da classificação deste risco numa matriz e depois a seleção de tratamento para os riscos, ou seja, quais estratégias serão tomadas para que os riscos possam ser sanados ou mitigados. Apesar de não haver menção à classificação dos riscos identificados na realização dos estudos e laudos técnicos citados pelos sujeitos, a elaboração de estratégias para ao menos amenizar os riscos é um processo que foi citado nas entrevistas através da elaboração de “Caderno de encargos para gestão de risco” onde são descritos os procedimentos e ações a serem realizados:

Está relacionado com a área de gestão de risco, a gente tem um procedimento grande de montagem de eventos, então tudo que vai ser montado, tem um caderno para você verificar o que precisa, o que fazer, que é uma forma de mitigar o risco do desconhecimento né, então se você vai, tem uma ligação com a área de riscos no sentido que a gente faz avaliação dos riscos que a gente enxerga. [...], tem procedimentos e manuais. [Sujeito 16]

Há. Esse caderno que eu te falei lembra quem está organizando o evento de prever acessibilidade. As vezes os projetos que vem até aqui a gente observa se está, se prevê acessibilidade. Então tem essa preocupação em tudo. [Sujeito 16]

Mesmo a categoria não tendo um alto número de códigos associados, decidiu-se pela manutenção da categoria após discussão com pesquisador suporte. Segundo Sarmento e Carvalho (2014) a instalação esportiva deve possuir um plano de intervenção para as diversas situações de risco, de diferentes graus de gravidades, sendo que estes planos devem ser devidamente testados.

Além dos cadernos de encargos, foi possível verificar que os responsáveis pela gestão de risco nas instalações esportivas realizam um acompanhamento quando são realizados eventos na instalação, em especial aqueles em que um número grande de pessoas participa. Nas entrevistas foi possível verificar que além do cuidado com o praticante da atividade, há também a preocupação com o público e a segurança da própria estrutura que suportará o evento a ser realizado. Um acompanhamento especializado da área de gestão de riscos pode minimizar a ocorrência de imprevistos ou eventuais riscos que podem ser causados pelos eventos, na determinação de rotas de fuga em casos de emergência, garantir a segurança na

montagem de estruturas para o evento, sendo assim criada a categoria “Acompanhamento área de gestão de risco em eventos”.

Nós temos inclusive um funcionário aqui que está ficando especializado nisso. Ele começou a coordenar, por que é assim. Você vai montar um evento, as vezes começa dois dias antes, então pra não ter problema tem sempre alguém técnico da área operacional que acompanha, ó aqui pode, aqui não pode. Já aconteceu isso aqui, e a gente tenta lógico, olha aqui não dá porque o risco é maior, ali é menor, a saída é melhor por aqui, por ali, entrada e tal. Essas coisas assim né, a gente faz em eventos né? [Sujeito 1]

Tem a área de apoio que a gente chama de área de serviços, que aí elas vão prever ambulância, elas vão prever bombeiro civil, elas vão prever a questão mesmo da lotação do espaço, da organização, se tem fluxo de saída e de entrada, então isso tudo vai ser feito principalmente na situação dos eventos. [Sujeito 8]

A categoria seguinte tem relação com a segurança na instalação esportiva, pois se relaciona com a organização de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e da Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho na instalação esportiva, que preferencialmente deve ser composta por profissionais de todas as áreas, que farão propostas de temas a serem trabalhados. No Brasil há a determinação por norma (NR5) que toda empresa que apresente quadro de funcionários com mais de 20 trabalhadores deve constituir uma CIPA, independente do tipo de risco que pode incorrer naquela empresa (BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO, 1999). Além de ser uma norma aplicável às instalações esportivas brasileiras, nas entrevistas foi possível identificar a comissão e o trabalho realizado pela mesma, sendo assim criada a categoria “Cipa”.

A CIPA ela foi formalizada né agora, então teve a eleição enfim, tomamos posse, tomamos porque eu faço parte da CIPA né, claro, alguém da infra sempre tem que fazer parte. E tivemos uma primeira reunião, que foi a questão para resolver o mapa de risco né, tivemos também a participação no treinamento, e a CIPA aqui [...], pela solicitação da gerência, vai ter um viés bem voltado às questões de segurança né, obvio, mas é principalmente, porque algumas CIPAs, percebe-se que faz mais atividade relacionada a bem

estar, que é mais fácil aderência do público que trabalha, todo mundo prefere fazer uma massagem do que participar de uma palestra sobre EPI. Então ele pediu para que o foco maior fosse em cima de questões de segurança, [...]. [Sujeito 18]

Também relacionado à segurança, a equipe gestora deve se preocupar com a integridade de seus usuários, tanto no que diz respeito à prática da atividade física, quanto à infraestrutura e ao fluxo de pessoas e conflitos que possam ocorrer. Através de pessoal interno (especializado), ou mesmo a contratação de empresa especializada no caso de grandes eventos, pode-se garantir a segurança dos usuários e funcionários. Foi possível identificar ações em diversas frentes neste sentido, sendo criada a categoria “Segurança do usuário”.

Muita porque assim, independente da gente pedir exame médico para os programas que nós oferecemos, uma exigência da legislação, tem usuário livre aqui, quem quer correr, então a gente sempre fica preocupado. A gente tem a nossa, pessoal que fez o curso de primeiros socorros, de pronto atendimento, temos os DA (desfibrilador) por aí, temos 5 espalhados. Então essa preocupação a gente tem. [...] todos os lugares que você for você vai ver placa caso emergência ligue para portaria ou pro telefone da segurança né? Que é o canal que chama o socorro. [Sujeito 1]

Agora tem a questão da segurança diária né? A gente tem um grupo de seguranças que ficam aqui na unidade no dia a dia, [...] [Sujeito 9]

[...] segurança, serviços médicos que a gente tem, tanto pra pronto atendimento quanto para exames dermatológicos para quem vai para a piscina, e avaliação clínica de quem vai fazer curso [...] [Sujeito 10]

Para a área de Segurança e Gestão de Riscos, além da apresentação de processos de gestão um pouco mais detalhados, os dados possibilitaram a inclusão de processo relacionado ao contexto nacional, como é o caso da CIPA e também do entendimento da segurança sob aspecto não só dos usuários, contribuindo para o modelo final proposto.

5.10 Serviços de Suporte

A área pertinente aos Serviços de Suporte diz respeito aos serviços que não estão relacionados diretamente com as atividades e programas esportivos. Segundo Schwarz, Hall e Shibli (2010), existe a necessidade de fornecer um número de serviços além dos procedimentos operacionais gerais da instalação esportiva, e ao emergirem nos dados, esses serviços foram considerados para compor a área ou família Serviços de Suporte que se consolidou com 4 categorias. Sua representação gráfica é apresentada através de diagrama (Figura 15) e suas categorias e quantidade de códigos associados a cada categoria são descritos no Quadro 23.

Figura 15 – Diagrama da área Serviços de Suporte

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Quadro 23 - Área Serviços de Suporte, categorias e quantidade de códigos associados

Serviços de Suporte	
Categorias	Quantidade de códigos associados
Gestão dos serviços terceirizados	3
Alimentação	7
Tecnologia	2
Limpeza	8

Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Algumas áreas ou serviços da instalação esportiva podem ser realizados por empresas terceirizadas, tais como alimentação, segurança, limpeza, dedetização, assessoria da imprensa, tecnologia, dentre outras possibilidades. A gestão destas equipes terceirizadas e do contrato de

prestação de serviço dessas empresas deve ser realizada por equipe responsável dentro da instalação esportiva, seja ela administrativa ou mesmo por setor específico. Tendo identificado essa situação de contratação de serviços terceirizados nas 3 entidades participantes da pesquisa, evidente na fala dos sujeitos, criou-se a categoria “Gestão dos serviços terceirizados”.

Já a área de serviços ela cuida dos contratos de limpeza, de segurança, que envolvem aí um número grande de terceirizados, então serviços terceirizados, então são contratos que tem vigência de até 60 meses, então o que eles fazem é a gestão desses contratos, desde garantir que a documentação esteja em dia para que a gente possa pagar essas empresas mensalmente, até garantir que a empresa esteja fornecendo para os seu funcionário os benefícios que ele precisa receber, para se alimentar, para se deslocar para cá né, então eles gerem esses valores de contrato, esses contratos são contratos de valores significativos, então é a gestão disso que eles fazem. [Sujeito 10]

Nas entrevistas foi possível identificar 3 serviços não relacionados às atividades e programas esportivos, que deram origem a 3 categorias. A primeira delas é a “Alimentação”. Tanto para garantir um local para alimentação dos usuários, como também servindo de local de convivência dentro da instalação esportiva ou mesmo atuando como suporte em possíveis eventos esportivos, é comum que a área de alimentação exista dentro das dependências da instalação esportiva, ou anexa a esta. Esta área pode ser gerida pela própria gerência da instalação, como também pode ser local cedido a terceiros, inclusive podendo se tornar fonte de renda para a gestão.

[...] no geral nós também temos a área de alimentação, que é responsável vamos dizer, de uma forma, uma ação menor, mas por exemplo, uma área de alimentação ela pode ser envolvida desde o atendimento daquele terceirizado que foi contratado, no sentido de você oferecer um serviço de camarim quando esse cara passa o dia na instalação, pra montagem da atividade, a atividade propriamente dita, então pelo tempo que ele fica lá, para facilitar o trabalho dele, pra que ele não tenha que sair, se alimentar lá dentro, as vezes monta-se um camarim, seja para o público que permanece na unidade né, [...], passa o dia na piscina, então essa pessoa vai até o espaço pra almoçar, é

uma atividade, é um serviço paralelo que atende ao público [...] [Sujeito 7]

O segundo serviço de suporte identificado foi o de “Tecnologia”, que garante o funcionamento do parque tecnológico da instalação esportiva (desde computadores da área de escritórios, até de equipamentos eletrônicos utilizados na instalação), sendo possível que se mantenha uma equipe relacionada à área de tecnologia, ou mesmo técnico responsável por este tipo de equipamento, ou a contratação deste serviço também.

É mais local no sentido de manutenção mesmo né, [...] é de garantir a funcionalidade do parque tecnológico né, desde pensar reposição, substituição de materiais pela vida útil, até as ocorrências que a gente tem no dia-a-dia do ponto de vista sistêmico. Então uma cancela que não está operando, se não é um problema mecânico é de TI, eu estou aqui no meu computador e não estou conseguindo acessar tal coisa, é mesmo de suporte, essa é a palavra, suporte. [Sujeito 10]

O terceiro serviço de suporte identificado nas entrevistas com os sujeitos foi o de “Limpeza”, que nas 3 entidades participantes é um serviço realizado por empresa terceirizada, entretanto, é possível que a instalação esportiva mantenha sua própria equipe para realizar as atividades de limpeza e higienização da instalação esportiva.

A limpeza, higiene. E hoje em dia você paga até o pessoal, [a Entidade 1] tem que pagar até a terceirização de funcionário de limpeza hoje em dia [...] [Sujeito 2]

Um quarto serviço de suporte ainda foi identificado em entrevista com um dos sujeitos, a questão da “Hospedagem”. Entretanto, ao discutir os dados e categorias que emergiram com pesquisador suporte, foi questionado a pertinência deste tipo de serviço de suporte para instalações esportivas voltadas ao esporte de participação, isto porque a hospedagem (ou alojamento) é um serviço comumente oferecido nas instalações esportivas voltadas ao esporte de alto rendimento, em centros de treinamento de atletas (MAZZEI et al., 2012; MAZZEI; AMARAL, 2016), entretanto não parece ser o tipo de serviço oferecido em locais onde a prática do esporte por vezes é informal e possui caráter de participação, instalações esportivas estas que são o objeto de estudo desta tese. Portanto, decidiu-se pela exclusão da categoria do modelo proposto, já que esta experiência foi constatada com apenas

um dos sujeitos.

Um aspecto que não foi abordado pelos sujeitos na pesquisa, mas parece ser um serviço importante nas instalações esportivas é o “Estacionamento”. Vários instrumentos que avaliam a qualidade das instalações esportivas possuem este item entre os avaliados sendo inclusive considerado como um dos fatores críticos nos centros esportivos (HOWAT et al., 1996; LIU; TAYLOR; SHIBLI, 2008; RIAL et al., 2010).

Segundo Schwarz, Hall e Shibli (2010), mesmo pequenas instalações esportivas devem oferecer estacionamento suficiente para espectadores, praticantes das atividades, funcionários e gerência, e que um plano de estacionamento considerando todo o processo da instalação e a organização de eventos é crucial para que se possa oferecer este tipo de serviço. Os autores indicam que as instalações têm a opção de manter serviços de estacionamento interno ou terceirizá-los (SCHWARZ; HALL; SHIBLI, 2010), assim como apontado para os demais serviços de suporte. Levando essa análise em consideração, decidiu-se pela inclusão do “Estacionamento” como Serviço de Suporte no modelo final proposto nesta tese.

6. PROPOSTA DE MODELO DE PROCESSOS DE GESTÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS VOLTADAS AO ESPORTE DE PARTICIPAÇÃO

A partir dos resultados obtidos, das análises e discussão realizadas, é apresentado o diagrama que representa o modelo dos processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil (Figura 16) bem como todas as áreas e seus os 115 processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação, descritos e relacionados.

Figura 16 - Diagrama do modelo dos processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil

ÁREA 1 – CONSTRUÇÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS

1.1 Planejamento

A recolha de informações que darão base a decisão de se prosseguir ou não com a construção da instalação esportiva.

1.1.1 Análise do público alvo - Estudos acerca do entorno em que se pretende que a instalação seja construída e de seu possível público alvo e suas características são elementos importantes no planejamento de um novo espaço esportivo, pois impactará inclusive no dimensionamento da instalação esportiva e nos serviços a oferecer.

1.1.2 Detectar demandas - Tanto para a escolha do local de construção de uma instalação esportiva, quanto para se verificar a viabilidade ou não da construção de um espaço, detectar as demandas de público, se há carência de atendimento no local, compreendendo os hábitos esportivos da população local.

1.1.3 Realizar estudos de viabilidade - Realizar estudos para se verificar a viabilidade de se construir a instalação esportiva, prevendo os recursos necessários para sua construção/obra e sua operação/manutenção. Apenas a partir destes diagnósticos é possível decidir se a instalação esportiva tem viabilidade.

1.1.3.1 Identificar de recursos necessários - A identificação dos recursos necessários e a origem do mesmo, sejam eles de ordem financeira, física ou humana, é fase importante nos estudos de viabilidade.

1.2. Concepção

A construção de novas instalações ou complexos esportivos, após verificada sua viabilidade, passa pela concepção de seu projeto levando-se em consideração:

1.2.1 Envolvimento da gerência no processo de concepção - Desejável que os profissionais que trabalharão na gestão da instalação esportiva participem do processo de concepção da mesma, para se familiarizarem com a mesma, poderem participar das decisões e opinar, dando seu parecer quanto ao dimensionamento, plano de utilização, configuração dos espaços, já que este(s) profissional(is) será(ão) o(s) responsável(is) pelo funcionamento da instalação quando pronta, e participar do processo de concepção lhe conferirá mais segurança para desenvolver seu trabalho.

1.2.2 Determinação do local - Decidir onde se construirá a instalação esportiva, levando em consideração a área de atendimento daquela instalação esportiva, se haverá conflito com outras instalações ou complexos, levando-se em consideração os estudos de viabilidade (1.1.3) e a possibilidade de obter o terreno. Se possível alinhar a determinação do local com o plano diretor do município onde estará localizada a

futura instalação esportiva.

1.2.3 Plano de utilização e dimensionamento da instalação esportiva - A partir da determinação do plano de utilização, ou seja, quais modalidades, atividades e programas esportivos comporão a programação da instalação esportiva, se decide qual tipologia de instalação esportiva deve ser construída para atender às atividades propostas para o espaço.

1.2.3.1 Conceber espaços multiuso - Tanto a prática quanto a literatura tem apontado para a importância de se conceber e construir espaços esportivos multiuso não só quanto a prática de múltiplas modalidades esportivas quanto a práticas não esportivas. Isto porque a instalação meramente esportiva hoje pode ter mais dificuldades de se manter sustentável financeiramente e, portanto, acolher outras atividades do mesmo espaço pode garantir a rentabilidade da mesma, além de ocupar estes espaços quando os mesmos se encontram ociosos (sem atividade esportiva);

1.2.5 Garantia de acessibilidade na instalação - Na construção da instalação esportiva (ou mesmo nos casos de instalações esportivas antigas, na reforma e/ou adequação de espaços), um tópico importante a ser considerado é a acessibilidade do espaço. As instalações novas devem contemplar este tópico em seus projetos, e as antigas devem pensar na adequação de seus espaços para melhor atender às pessoas com deficiência.

1.2.5.1 Estudo de acessibilidade da instalação esportiva - Para ambos, um estudo que viabilize esta acessibilidade deve ser realizado, por vezes sendo necessário a contratação de serviço especializado.

1.2.5 Incorporar novas tecnologias e/ou equipamentos esportivos - Na concepção de uma nova instalação esportiva, ou mesmo num projeto de remodelação/ampliação, é importante estar atento às novas propostas tecnológicas e de equipamentos esportivos para este tipo de espaço. Entendendo sempre qual o custo/benefício do investimento e o objetivo da implantação.

1.2.6 Projeto arquitetônico – O planejamento estrutural da instalação, realizado por profissionais da área de arquitetura e engenharia.

1.2.6.1 Diálogo entre área esportiva e de Infraestrutura/Engenharia - Com auxílio das áreas esportivas no que diz respeito a uma consulta técnica a respeito da estrutura a ser construída, seus objetivos, seus elementos básicos, etc.

1.2.6.2 Considerar o clima do local para construção da instalação - A construção e o tipo de instalação esportiva que se propõem deve levar em consideração o clima da região em que será construído, pois muitas modalidades, dependendo desta variável, ficam impraticáveis em certos períodos do ano e/ou horários do dia.

1.2.7 Estabelecer modelo de gestão – Deve-se estabelecer nesta fase o modelo de gestão com base no qual a instalação esportiva será administrada, ou seja, o regime jurídico e de gestão com base no qual a entidade funcionará e a propriedade de recursos de base que a mesma se manterá.

1.3 Execução da obra

Após a fase de concepção, a execução da construção (materialização) se dá de forma que a equipe gestora participe do processo de forma a:

1.3.1 Cronograma e acompanhamento da obra - Determina datas de entrega e metas, garante que se possa realizar o acompanhamento da obra, avaliando o andamento da mesma e também inclusões de possíveis alterações.

1.3.2 Definir caderno de encargos – Definir um caderno de encargos ou manual que dê as diretrizes para o acompanhamento da qualidade de execução desta obra, e para que se garanta que todos serviços estejam sendo executados de forma condizente com o que foi contratado.

1.3.3 Avaliação e aprovação da obra – Avaliar e aprovar a obra realizada, verificando também se o que foi executado pela empresa ou empresas contratadas cumpriram com o que foi definido em projeto e contrato.

ÁREA 2 – GESTÃO ECONÔMICO-ADMINISTRATIVA

2.1 Estrutura organizacional e plano diretor

A estrutura organizacional da instalação esportiva é a forma pela qual ela se divide, se organiza e coordena as atividades, sendo que o desenvolvimento de um plano diretor dará diretrizes e bases para o planejamento de todas as áreas (podendo incluir o planejamento estratégico da instalação esportiva), visando o desenvolvimento geral da instalação esportiva e a coordenação das diversas áreas envolvidas.

2.2 Cultura organizacional

A existência de diretrizes, missão, valores, princípios, políticas, símbolos ou regimento interno dão base a gestão a ser realizada na instalação esportiva. Com estes parâmetros fica mais claro quais são as prioridades da gestão, qual a missão que a gestão deve seguir e sob

quais valores deve construir seus projetos, guiando o comportamento de seus funcionários.

2.3 Protocolos/processos bem definidos

Todas as ações realizadas no âmbito da gestão da instalação devem seguir um protocolo pré-estabelecido para guiar as ações e garantir que nenhuma etapa seja esquecida. Possuir esses protocolos e os fluxos estabelecidos auxilia e facilita a gestão como um todo e a comunicação entre áreas.

2.4 Incentivar uma gestão participativa (interação horizontal)

Incentivo à participação, à construção coletiva, e a interação horizontal entre as áreas, para que todos os funcionários participem dos processos decisórios, mesmo que a ação e sua execução não seja especificamente de sua área. Sendo a operação de uma instalação esportiva a junção de áreas tão distintas, o diálogo e a interação horizontal parece ser o caminho a ser tomado, para que todos estejam envolvidos nos processos, saibam seu papel dentro da organização e sintam a importância de seu trabalho dentro da organização.

2.5 Consulta a empresas especializadas em gestão

Em algumas áreas da gestão da instalação esportiva, a administração pode necessitar em alguns momentos de uma consultoria especializada para auxiliar na gestão, com conhecimento específico em algum tópico ou processo.

2.6 Estabelecimento de modelo de gestão financeira

Dependendo do modelo de gestão à que a instalação esportiva está vinculada (público, privado, privado sem fins lucrativos, etc.), a gestão financeira vai variar. Apesar das diferenças entre os modelos, a administração da instalação esportiva deve ter claro o modelo de gestão financeira que a mesma irá utilizar para compreender de onde vem os recursos e como gerir seus fundos. Algumas vezes (principalmente nos casos de gestão pública e privada sem fins-lucrativos), este modelo será engessado, pois depende de instância superior. As instalações podem buscar alternativas, mas em sua maior parte, devem seguir o modelo de gestão financeira já previamente designados, mas conhece-los, compreender suas possibilidades e restrições é primordial para a gestão dos espaços.

2.7 Elaboração de plano de investimentos

A partir dos recursos disponíveis para a gestão da instalação esportiva, deve-se realizar um planejamento financeiro/de investimento para o uso deste recurso, distribuído nas mais diversas áreas relacionadas à gestão da instalação esportiva, se prevendo gastos e estabelecendo metas.

2.8 Controle do plano de investimentos

Este plano de investimento deve ser controlado para se avaliar se o mesmo seguirá dentro do

previsto e se as metas estabelecidas serão alcançadas.

2.8.1 Auditoria para controle financeiro e fiscal - Para garantir que a gestão dos recursos está sendo realizada de forma correta e idônea, pode-se realizar auditorias internas ou externas ou controles de forma a garantir o bom uso dos recursos.

2.9 Controle de compras/Aquisição de serviços

As compras realizadas pela administração da instalação esportiva (seja de material esportivo, manutenção, escritório, limpeza, o pagamento de serviços a terceiros, etc.), pode ser realizada através de mecanismos como a licitação ou comparação de preços entre os concorrentes. Assim a administração apresenta transparência em suas ações e garante o melhor preço pelos produtos ou serviços adquiridos. Os pedidos de compras vindos das áreas de manutenção, gestão de atividades, comunicação, etc., se tornam mais eficientes e transparentes se feitos através de um sistema único onde todos os dados pormenorizados do pedido de compra são descritos, assunto a ser abordado no processo 2.11.

2.10 Alternativas de capitalização/obtenção de recursos

Através da criação ou identificação de alternativas de capitalização ou obtenção de recursos como o aluguel dos espaços, parcerias, instalação de publicidade e propagandas nas instalações, dentre outros, é possível garantir verba extra à gestão, de forma a complementar o orçamento fixo (caso exista). A identificação da necessidade em se obter verbas de forma alternativa e a visualização das possibilidades pode ser feita em parceria com a equipe de Marketing da Instalação Esportiva, que provavelmente será a área responsável pela captação do recurso proveniente de patrocínios e publicidades, sendo este processo relacionado ao processo 6.5.

2.10.1 Obtenção de verba através de leis de incentivo ao esporte - As leis federal, estadual, e em alguns casos municipais que permitem a captação de recursos financeiros através do destinação de parte dos impostos para projetos esportivos pode ser uma alternativa para a gestão de instalações esportivas obterem recursos para o financiamento de reformas, construções, eventos, programas esportivos, dentro outros; Ter uma comissão dentro da instalação que se volte para isso é essencial para que projetos nesta linha possam ser colocados em prática, dada a complexidade do mesmo, mesmo que essa comissão seja apenas para pensar como explorar esse tipo de recurso, o que na instalação esportiva poderia ser priorizado neste tipo de projeto; Também é possível contratar empresas especializadas para a elaboração do projeto e captação de recursos via leis de incentivo para auxiliar e agilizar estes processos. Processo também relacionado ao processo 6.5 da área de Marketing.

2.11 Utilização de ferramentas de gestão

A utilização de ferramentas de gestão pode auxiliar tanto na execução dos processos de gestão, quanto no controle e avaliação da gestão realizada. Gerar e ter disponível dados que podem auxiliar no processo decisório dentro da instalação esportiva, além de ajudar na prestação de contas (tanto em termos financeiros quanto de performance das atividades realizadas na instalação esportiva).

2.12 Troca de experiência com outras instituições/entidades

Participar de grupos de gestores, seminários e eventos que discutam a gestão de instalações esportivas é uma importante ferramenta para a troca de experiências administrativas e operacionais, podendo auxiliar nos processos de gestão, na atualização de ferramentas e tecnologias disponíveis no mercado, para conhecer fornecedores de produtos e serviços, dentre outros.

2.13 Gestão do conhecimento

Tanto o conhecimento gerado no planejamento de atividades e programas esportivos, o conhecimento e experiência acumulada, os dados provenientes dos programas e sistemas gestores utilizados pela gestão da instalação esportiva, todo este conteúdo deve ser gerido e armazenado de forma a aprimorar a gestão da instalação esportiva e auxiliar em projetos futuros

2.14 Acompanhamento da eficácia administrativa

Avaliação geral da gestão realizada na instalação esportiva, levando-se em consideração o planejamento, execução e avaliação das diversas áreas envolvidas, o atingimento das metas estabelecidas e a sustentabilidade financeira da mesma.

ÁREA 3 – GESTÃO DE PESSOAS

3.1 Dimensionamento de pessoal

A distribuição dos profissionais às tarefas a serem realizadas, quantos profissionais são necessários para o cumprimento das atividades planejadas.

3.2 Descrição dos cargos e perfil do profissional

Para auxiliar no processo de contratação (processo 3.3) e também da execução das atividades laborais, é importante que os recursos humanos possuam a descrição dos cargos da empresa e também o delineamento do perfil do profissional desejado para cada uma das funções, assim como a descrição e função de cada uma das áreas que compõem a gestão da instalação esportiva. Estes documentos também esclarecem ao candidato/profissional quais são suas responsabilidades e o que se espera dele no exercício da função. A descrição de cargo, perfil

do profissional e competências necessárias para o exercício do cargo podem ser utilizadas como critérios nas avaliações dos profissionais ao longo de sua carreira (processo 3.9).

3.3 Procedimentos de seleção e contratação de efetivo

Devem estar bem definidos e claros os processos de seleção e contratação de pessoal da instalação esportiva, quais suas fases, bem como quais recursos serão utilizados no processo.

3.4 Contratação de temporários

Para períodos em que se entende que a demanda aumenta (sazonalidade da instalação), a gestão pode optar pela contratação de profissionais temporários para postos específicos.

3.5 Planejamento temporal do trabalho

Todas as escalas ou grades, períodos de férias ou folgas e a determinação de horários dos funcionários deve ser estruturadas e apresentadas de forma clara e justa para todos os funcionários, para que os mesmos possam estar cientes de seu planejamento laboral.

3.6 Treinamento dos profissionais

É essencial que todos os profissionais contratados passem por um treinamento a respeito da função que vão exercer, suas responsabilidades e para compreender a missão, valores e objetivos da entidade, além de alinhar a proposta das atividades/programas oferecidos na instalação.

3.7 Capacitação e formação de pessoas

A administração ou os Recursos Humanos da instalação esportiva deve estar atento ao aprimoramento de seus funcionários, sejam eles das áreas esportiva, administrativa, manutenção, etc. Uma formação continuada deve ser encorajada entre os funcionários.

3.7.1 Subsídio financeiro para investimento em capacitação de pessoal - É importante destinar uma verba/investimento para fomentar esta prática, e possibilitar que o profissional tenha oportunidade de participar de eventos/cursos que o capacitem na área de atuação dentro da instalação esportiva.

3.8 Gerência experiente

O gestor ou responsável pela instalação esportiva deve possuir experiência no setor, visto que é um profissional que lida com diversas áreas, desde administrativo, RH até manutenção e marketing. Liderar estas equipes requer um conhecimento amplo das diversas áreas e a habilidade de integra-las em prol de um projeto único, que é a gestão do espaço. Desta forma, faz-se importante que o gestor possua experiência para assumir o cargo, de preferência alguém que tenha passado por outros cargos dentro da instituição.

3.9 Avaliação dos profissionais

Realizar a supervisão e periódica avaliação do trabalho realizado pelos profissionais

envolvidos em todas as áreas. Esta avaliação pode ser utilizada como parâmetro para promoções e desenvolvimento de carreira, como também para feedback ao funcionário do trabalho que ele vem realizando, indicando seu desempenho, pontos positivos e pontos a serem melhorados em sua atuação. Esta avaliação deve ser de conhecimento dos funcionários, ter critérios estabelecidos, podendo ser utilizadas diversas ferramentas e formas para se conduzir esta avaliação, cabendo ao gestor decidir qual a melhor maneira de colocar em prática em sua instalação esportiva.

3.10 Promoções e desenvolvimento de carreira

A instalação esportiva deve possuir um plano de desenvolvimento de carreira em conformidade com o tamanho da entidade, ou seja, para aqueles cargos onde é possível estabelecer uma ascensão de cargo (promoção). É esperado que a instalação apresente ao colaborador as possibilidades de crescimento profissional, como promoções e aumentos salariais, e quais são os critérios para se almejar este desenvolvimento.

3.11 Clima organizacional

Realizar periodicamente a mensuração do clima organizacional, ou seja, uma visão mais ampla e flexível da influência que o ambiente organizacional exerce sobre a motivação dos funcionários da instalação esportiva, para se verificar o grau de satisfação dos mesmos e estudar alternativas para a melhora deste ambiente de trabalho.

3.12 Comunicação com os gestores

Os funcionários necessitam de um canal aberto com os gestores para direcionar suas dúvidas, sugestões, reclamações e apontamentos, e ser possibilitado ao mesmo receber feedback do trabalho que ele, o colaborador, está realizando.

ÁREA 4 – GESTÃO DE ATIVIDADES/PROGRAMAS ESPORTIVOS

4.1 Metodologia dos programas/atividades estruturados

Todas as metodologias e bases científicas que dão suporte aos programas/atividades desenvolvidas na instalação esportiva devem ser estruturados e organizados de forma a registrar o trabalho desenvolvido na instalação. É primordial para dar direcionamento aos profissionais que trabalham diretamente com o público, para garantir que todos estão alinhados no objetivo proposto para o programa, além de dar mais credibilidade ao trabalho realizado.

4.2 Planejamento das atividades/programas

O planejamento de atividades e programas é essencial para que se faça cumprir a função da instalação esportiva.

4.2.1 Organização de atividades esportivas regulares - Para manter o fluxo contínuo de usuários, a instalação esportiva deve oferecer atividades regulares aos seus usuários. Estas atividades, mesmo que regulares, devem ser regularmente revistas, atualizadas, avaliadas, para que se decida a continuidade da mesma.

4.2.2 Organização de atividades esportivas eventuais – O planejamento daquelas atividades que não estão no calendário regular da instalação esportiva, mas é proposta para compor as atividades do período planejado.

4.2.3 Organização de atividades com base nas habilidades dos profissionais – Algumas atividades podem também ser propostas conforme o perfil do profissional (professor) que trabalha na instalação esportiva, pois assim há uma valorização do profissional e da formação do mesmo, bem como se oferece uma maior variedade de atividades aos usuários da instalação esportiva.

4.3 Execução dos programas/atividades

Efetiva realização da atividade planejada, o colocar em prática ação planejada.

4.3.1 Participação de todas as áreas relacionadas na organização das atividades - A execução das atividades/programas é realizada de forma integrada, com a participação de todas as áreas envolvidas para que as mesmas compreendam o que será oferecido na instalação esportiva e possam planejar suas próprias áreas, ou seja, a área de gestão de atividades/programas acaba demandando trabalho das demais áreas.

4.4 Controle das atividades oferecidas

Para se avaliar de forma eficiente as atividades que são oferecidas, há a necessidade de controlar essas atividades, para ter parâmetros que auxiliem na avaliação. Uma das possibilidades é o registro das atividades realizadas, registro de possíveis ocorrências durante a execução da atividade, controle dos frequentadores ou Frequência dos usuários e o Controle de inscrições – Se possível, possuir um sistema de inscrições online/informatizado para controlar o número de inscritos e onde constem todas as informações pessoais dos usuários, exames necessários, pagamentos (quando for o caso) (relacionado ao processo 2.11), etc.

4.5 Avaliação das atividades/programas oferecidos

A avaliação do programa ou das atividades oferecidas do ponto de vista da equipe gestora, através de feedback dos profissionais envolvidos, da avaliação das metas (se as mesmas foram alcançadas), pontos a melhorar para as próximas execuções. Esta avaliação pode ser qualitativa e/ou quantitativa.

ÁREA 5 – EXPLORAÇÃO DA INSTALAÇÃO ESPORTIVA

5.1 Cessão da instalação a outras entidades (clubes, associações, empresas, grupos de usuários)

A permissão temporária do uso das instalações esportivas por outras entidades, em alguns casos mediante pagamento, garante ocupação do espaço, renda ou outra possível contrapartida. Estas atividades podem ser esportivas ou não esportivas.

5.1.1 Calendário de cessão da instalação - É necessária a definição de um calendário específico para o uso das instalações por usuários externos.

5.1.2 Controle/Monitoramento das atividades realizadas por entidades/usuários externos - O controle/monitoramento do uso deve ser realizado para minimizar riscos e de forma a adequar o evento/atividade para não interferir nas atividades rotineiras da instalação esportiva.

5.1.3 Estabelecimento de critérios para ceder o uso da instalação esportiva a outras entidades/grupos de usuários - Estabelecimento de critérios para escolha das entidades/usuários externos que utilizarão a instalação esportiva de forma a garantir que o mesmo seja idôneo, os tipos de transtornos que a cessão da instalação pode causar, se a proposta do evento está de acordo com a proposta da instalação esportiva.

5.1.4 Estabelecimento de contrapartidas na cessão da instalação esportiva - Estudar a contrapartida, financeira ou não, que a cessão da instalação esportiva trará para a gestão da mesma, como ocupação de espaço, renda com o aluguel do espaço, participação dos usuários internos nas atividades promovidas pela entidade/grupo externo, etc.

5.2 Monitoramento do uso das instalações esportivas

A preocupação maior é a construção de espaços que depois se tornam ociosos, sem usuários. Uma vez ociosos, eles não justificam o investimento e há uma deterioração mais acelerada por conta do abandono/não utilização e falta de manutenção (visto que uma instalação sem uso dificilmente será alvo de investimentos de manutenção). Através do monitoramento da ociosidade dos espaços e da taxa de ocupação, é possível propor novas atividades ou pensar em novas alternativas para ocupar estes espaços, processo relacionado aos processos 2.10, e ao próprio processo anteriormente descrito (5.1).

5.2.1 Ocupar a instalação de forma multidisciplinar - Uma das alternativas é ocupar a instalação esportiva de forma multidisciplinar, assim como indicado em categoria da área 1 – construção, sobre o planejamento de áreas esportivas multiuso (1.2.3.1), a exploração deste espaço deve assim ocorrer. Portanto, deve-se pensar em alternativas

para ocupar o espaço esportivo ocioso com atividades esportivas e não-esportivas, como shows, teatro, apresentações culturais diversas, eventos acadêmicos ou corporativos, etc.

5.2.2 Facilitar o acesso à instalação – Ao facilitar o acesso à instalação esportiva, cria-se alternativas para fomentar a ocupação do espaço, como facilitar o acesso ao mesmo, flexibilizar o horário de uso, realizar atividades a grupos de usuários diferentes do usual.

ÁREA 6 – MARKETING

6.1 Monitoramento das necessidades e demandas

O controle das vagas oferecidas e da procura pelo curso (inscrições), ou seja, as necessidades e demandas das atividades que são oferecidas na instalação esportiva, pode auxiliar na criação de novos cursos ou o cancelamento de outros.

6.1.1 Estudo da oferta de outras instalações esportivas - estar atento às ofertas de outros locais, as atividades que são disponibilizadas ao público, as novidades.

6.2 Perfil do usuário

Através de pesquisas e inscrições nos programas/atividades, é possível delinear o perfil dos usuários da instalação esportiva e das atividades que ocorrem na mesma. Com esta informação, a orientação das atividades e eventos pode ser facilitada, pode-se pensar em atividades para um perfil desejado e que não esteja ainda atingido, pode-se direcionar as atividades e a própria divulgação da mesma. Estas informações também podem servir de base para projetos de patrocínio, parcerias, dentre outros.

6.3 Pesquisas de satisfação com o usuário

É importante que constantemente o usuário seja consultado através de pesquisas de opinião e percepção, quanto à qualidade dos serviços prestados na instalação e da infraestrutura oferecida. Através destas pesquisas é possível identificar pontos falhos e traçar estratégias para melhorar a qualidade.

6.4 Marketing de relacionamento - usuários

O relacionamento travado entre professores e usuários, a atmosfera (ou ambiente) agradável para que o usuário se sinta bem na instalação esportiva e sempre a frequente, e o estabelecimento de valores a serem respeitados no relacionamento com o usuário.

6.5 Acordos, parcerias e captação de recursos

Após a detecção de uma alternativa de rentabilidade ou mesmo de uma necessidade, através de acordos com grupos de usuários, empresas ou entidades interessadas, a gestão da

instalação esportiva pode garantir a captação de recursos que podem ser utilizados na construção ou manutenção de estruturas, provimento de equipamentos esportivos, realização de eventos, etc.

6.6 Relação/Parceira com Universidades

A relação da instalação esportiva com universidades ou cursos de educação física/esporte, pode se mostrar de grande auxílio, tanto na participação dos funcionários em eventos acadêmicos promovidos pela universidade, na realização de pesquisas em conjunto, na construção de metodologias de ensino e programas, como também a assessoria da universidade em demandas mais específicas. A instalação também pode ceder seus espaços a universidades, fomentando o uso das instalações esportivas, ou mesmo diversificando os tipos de eventos/atividades que ocorrem dentro da instalação (para além do esportivo).

6.7 Organização de eventos com fins promocionais

Para atrair um público específico que não costuma frequentar a instalação esportiva, ou mesmo para promover o que se realiza em termos de atividades na instalação esportiva, é indicada a organização de eventos com a finalidade de promover os programas/espacos e atrair este público desejado.

ÁREA 7 – COMUNICAÇÃO

7.1 Canais de comunicação interna

Para facilitar a comunicação interna dos funcionários e o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades, a utilização de canais e ferramentas de comunicação pode auxiliar, como e-mails, programa específico de troca de mensagens, alertas via SMS, dentre outros. Mantém relação com o processo 2.11.

7.2 Planejamento das ações de comunicação

Todas as ações da área de planejamento devem estar alinhadas com o planejamento das atividades/programas que são desenvolvidos para a instalação, para que essas atividades possam ser divulgadas de forma correta e assertiva ao público-alvo.

7.3 Canais de comunicação com os usuários

Para que os usuários se mantenham sempre informados quanto às atividades que ocorrem na instalação, bem como quando as mesmas são canceladas por algum motivo, ou algum local da instalação está passando por reforma ou remodelação, dentre outros motivos, importante estabelecer e manter um canal de comunicação com este usuário, seja ele meio eletrônico (site, redes sociais, aplicativo) seja impresso, áudio visual, dentre outras alternativas de se comunicar.

7.4 Tratamento de demandas do público

Toda solicitação que chega à gestão vinda do usuário da instalação deve ser tratada devidamente pela área de comunicação e encaminhada ao setor responsável pela solicitação caso a comunicação não consiga resolver a mesma, dando resposta a este usuário e quando possível, que a demanda seja gerida de forma a ser atendida.

AREA 8 – INFRAESTRUTURA E MANUTENÇÃO

8.1 Operação da instalação esportiva

É o trabalho do dia-a-dia realizado pela área de infraestrutura e diz respeito à verificação e pequenas intervenções preparatórias para as atividades que serão desenvolvidas na instalação esportiva. Além da manutenção e das obras, a área fica responsável por garantir a operação da instalação. Para tanto, devem ser realizadas rotinas que verificam se todos os sistemas e infraestrutura da instalação esportiva estão em perfeito funcionamento e podem ser utilizados.

8.2 Manuais, normas e diretrizes de manutenção

Para que o trabalho realizado pela área de Manutenção seja mais eficiente e atenda normas e leis já estabelecidas, o amparo das ações em normas e na legislação vigente e a produção de manuais e diretrizes básicas a serem seguidas dá norte ao trabalho realizado e determina políticas e itens básicos a serem realizados na gestão da infraestrutura e manutenção das instalações esportivas.

8.3 Sustentabilidade ambiental das instalações

Para além de possuir infraestrutura que preconize a sustentabilidade ambiental (quando possível), promover ações na instalação esportiva que visem a redução de lixo, gastos energéticos e de água, dentro outros.

8.4 Planejamento da manutenção preventiva

A manutenção da instalação esportiva deve ser realizada com base em um planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo, pensando no trabalho preventivo, ou seja, antevendo a deterioração da infraestrutura e realizando sua troca ou manutenção antes que a infraestrutura apresente problemas. O planejamento deve prever o que será feito, como será feito, por quem será feito

8.4.1 Participação de todas as áreas relacionadas no planejamento da manutenção -

Este planejamento é construído a partir da participação de diferentes áreas da instalação esportiva, não só a área responsável por isso, de forma a se obter uma visão global dos problemas a serem solucionados.

8.4.2 Estudo de viabilidade – Manutenção preditiva - Para se verificar a viabilidade

das atividades que entrarão no planejamento, por vezes é necessário realizar um estudo mais pormenorizado (diagnóstico) da manutenção a ser realizada, para se verificar a melhor forma de reparar ou realizar a manutenção a infraestrutura ou equipamento.

8.5 Execução da manutenção da infraestrutura

O cuidado e manutenção dos espaços da instalação esportiva e de todo o material que compõem as atividades desenvolvidas nestes espaços deve ser executado, seguindo o planejamento de manutenção traçado ou atendendo a demandas emergenciais.

8.5.1 Distribuição das atividades de manutenção entre os funcionários - Deve haver a distribuição das atividades entre os funcionários da área de manutenção da instalação esportiva levando em consideração as habilidades da equipe residente da instalação.

8.5.2 Contratação de empresa especializada para a manutenção/reforma das instalações – Quando necessário pode-se proceder com a contratação em empresa especializada nos casos mais específicos que os funcionários da instalação não podem/conseguem atuar, ou que exigem equipamento especial.

8.6 Controle do estado de conservação e da manutenção

Todas as ações da área de manutenção devem ser controladas e supervisionadas a fim de garantir que o trabalho foi realizado e que o planejamento de manutenção está sendo cumprido. Além disso, o controle pode auxiliar no processo de avaliação da deterioração e necessidade de reparos, alterando ou não as atividades de prevenção e correção.

8.6.1 Check list de itens da manutenção - Este controle se dá com base no planejamento e no estabelecimento de critérios e itens a serem verificados e em um cronograma pré-estabelecido.

8.6.2 Vida útil dos equipamentos e instalações - O controle deve levar em consideração a vida útil da infraestrutura e dos equipamentos, ou seja, verificar até que ponto aquele equipamento ou infraestrutura exerce sua função de forma eficaz e sem gerar mais gastos do que a aquisição ou troca.

8.6.3 Obsolescência dos equipamentos e instalações - Entendo que equipamentos e instalações muito ultrapassados não atraem o público frequentador, por vezes não permite novas práticas e sua manutenção pode ser mais cara do que a aquisição de novo equipamento/instalação a longo prazo.

8.7 Manutenção corretiva/emergencial

Todas as atividades de manutenção (reparos ou trocas) relacionadas a situações não previstas no planejamento preventivo. Acidentes, emergências e correções devem ser realizadas pela equipe e manutenção ou empresa contratada, quando necessário.

8.8 Avaliação/Auditoria da manutenção realizada

Uma avaliação ou auditoria de todo trabalho realizado pela manutenção é primordial para que se faça cumprir o planejamento estabelecido e para que se verifique se as normas e diretrizes estão sendo seguidas e se as equipes e empresas contratadas estão desempenhando um trabalho de qualidade.

8.9 Relatórios e reportes da manutenção

A partir dos dados advindos do controle e da avaliação das ações de operação e manutenção realizadas, realizar a elaboração de relatórios e reportes de forma a registrar todas essas ações e ser possível o compartilhamento das informações com todas as áreas da instalação esportiva, e o armazenamento para uso em futuros planejamentos.

8.10 Reforma, remodelação e ampliação das instalações

Podendo relacionar-se à categoria 5.2, após constatar-se a ociosidade do espaço, ou mesmo a inadequação do mesmo (quando há necessidade de modernização, reforma, de ampliar atendimento ao público), é importante repensar a proposta do mesmo e se possível e viável, readequar para que a instalação cumpra seu objetivo da melhor forma. Neste caso o trabalho será levado a cabo por empresa especializada (construtora ou empreiteira) e a equipe residente de manutenção da instalação deve realizar:

8.10.1 Planejamento e concepção da reforma/remodelação/ampliação – Juntamente com a empresa contratada para a reforma, construir o planejamento de todas as ações de reforma, remodelação e ampliação das instalações, onde constem todos os itens da obra acordada, se possível com a elaboração de um caderno de encargos (processo semelhante ao 1.3.2) para facilitar o acompanhamento.

8.10.2 Acompanhamento da reforma/remodelação/ampliação – Acompanhamento das ações a serem realizadas na instalação esportiva, garantindo que o serviço executado será entregue conforme contratado.

8.10.3 Avaliação da reforma, remodelação ou ampliação da instalação esportiva – Avaliação com intuito de se verificar se todos os itens foram entregues a contento.

8.11 Gestão dos equipamentos esportivos

Os equipamentos esportivos utilizados nas atividades que ocorrem nas instalações esportivas, tais como bolas, redes, colchonetes, aparelhos de ginástica, pesos livres, barras, etc., também merecem atenção da gerência da instalação, principalmente no que diz respeito a sua vida útil (controle de deterioração) e armazenamento. Para facilitar a gestão destes equipamentos, indica-se:

8.11.1 Descrição dos equipamentos esportivos - Esta descrição (ou inventário) pode

auxiliar inclusive no processo de compra, indicando qual produto e quais características são importantes.

8.11.2 Qualidade dos equipamentos esportivos - Ter claro a qualidade do material adquirido e que ele atende as expectativas e os objetivos que deverá cumprir na prática esportiva, levando-se em consideração o custo-benefício do material.

8.11.3 Controle do uso e de armazenamento de equipamentos esportivo - Garantir o bom uso do material e a guarda correta do mesmo para que ele não se perca ou sofra deterioração, sempre levando em consideração as recomendações do fabricante daquele material.

8.12 Controle de patrimônio

Para auxiliar o controle e supervisão das intervenções de manutenção e também para manter o controle de tudo que a entidade possui, é importante manter um controle de todo patrimônio existente na instalação esportiva, desde sua aquisição, até seu descarte, quando for o caso.

8.13 Diálogo estabelecido entre infraestrutura e área esportiva

Para que a área de infraestrutura e manutenção possa dialogar com gestores da instalação e professores, e para que todos os reparos e reformas gerenciados pela área sejam realizados da melhor forma levando-se em consideração a prática esportiva que se dá no espaço, é importante que o responsável/gerente da área de infraestrutura e manutenção tenha conhecimentos da área esportiva, ou que a os responsáveis pela área esportiva sejam consultados, facilitando o diálogo, entendimento e realização dos trabalhos de manutenção e uso dos equipamentos.

ÁREA 9 – SEGURANÇA E GESTÃO DE RISCO

9.1 Estudos, laudos e análise de risco

Realizar estudos prévios para garantir a segurança da instalação esportiva e de seus usuários e mitigar os possíveis riscos que possam decorrer de alguma estrutura montada, evento ou atividade realizada na instalação esportiva. Imprescindível um estudo, a liberação do corpo de bombeiros, o desenho do layout para rotas de fuga (plano de abandono) etc.

9.2 Caderno de encargos para gestão de risco

O estabelecimento de diretrizes e a elaboração de estratégias e ações para a área de gestão de risco é essencial para que todos os procedimentos sejam seguidos e não se esqueça de nenhuma ação necessária para manter a segurança.

9.3 Acompanhamento área de gestão de risco em eventos

Quando da realização de eventos esportivos, para além do cuidado com o praticante da

atividade, há também a preocupação com o público e a segurança da própria estrutura que suportará o evento a ser realizado. Um acompanhamento especializado na área de gestão de riscos pode minimizar a ocorrência de imprevistos ou eventuais riscos que podem ser causados pelos eventos, para a determinação de rotas de fuga em casos de emergência, garantir a segurança na montagem de estruturas para o evento.

9.4 CIPA

Organização de uma Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA) e da Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho na instalação esportiva, que preferencialmente deve ser composta por profissionais de todas as áreas, que farão propostas de temas a serem trabalhados. No Brasil há a determinação por norma (NR5) que toda empresa que apresente quadro de funcionários com mais de 20 trabalhadores deve constituir uma CIPA, independente do tipo de risco que pode incorrer naquela empresa.

9.5 Segurança do usuário

A instalação deve se preocupar com a segurança de seus usuários, tanto no que diz respeito à prática da atividade física, quanto à infraestrutura oferecida aos mesmos. Através de pessoal interno (especializado), ou mesmo a contratação de empresa especializada no caso de grandes eventos são opções para garantir a segurança dos usuários e funcionários.

ÁREA 10 – SERVIÇOS DE SUPORTE

Além de toda estrutura esportiva oferecida na instalação esportiva, outras áreas que não estão diretamente relacionadas com a prática esportiva mas atuam no sentido de serviços suportes dentro de uma instalação esportiva devem ser considerados:

10.1 Gestão dos serviços terceirizados

Algumas áreas dentro da instalação esportiva pode ser composta ou ter seus serviços realizados por empresas terceirizadas, tais como alimentação, segurança, limpeza, dedetização, assessoria da imprensa, tecnologia, dentre outras possibilidades. A gestão do contrato dessas empresas deve ser realizada por equipe responsável dentro da instalação esportiva, seja ela administrativa ou mesmo por setor específico.

10.2 Alimentação

Tanto para garantir um local para alimentação dos usuários, como também servindo de local de convivência dentro da instalação ou mesmo atuando como suporte em possíveis eventos esportivos, é comum que a área de alimentação exista dentro das dependências da instalação esportiva, ou anexa a esta. Esta área pode ser gerida pela própria gerência da instalação, como também pode ser local cedido a terceiros, inclusive podendo se tornar fonte de renda para a

gestão.

10.3 Tecnologia

Para garantir o funcionamento do parque tecnológico da instalação esportiva (desde computadores da área de escritórios, até de equipamentos eletrônicos utilizados na instalação), é importante que se mantenha uma equipe relacionada à área de tecnologia, ou mesmo técnico responsável por este tipo de equipamento.

10.4 Limpeza

Para garantir a limpeza e higienização da instalação esportiva, é necessária uma área responsável por estes serviços, podendo ser composta por profissionais da própria instalação ou por empresa terceirizada.

10.5 Estacionamento

Oferecer estacionamento suficiente para espectadores, praticantes das atividades, funcionários e gerência, e que um plano de estacionamento considerando todo o processo da instalação e a organização de eventos é crucial para que se possa oferecer este tipo de serviço. As instalações têm a opção de manter serviços de estacionamento interno ou terceiriza-los

7. CONCLUSÕES

O objetivo final da presente pesquisa foi elaborar um modelo que contemplasse os processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil. Trata-se de uma temática com poucas pesquisas no Brasil, sendo que os processos de gestão geralmente são estudados isoladamente, sendo escassa a abordagem da temática considerando as áreas que compõem a gestão de instalações esportivas e os processos de gestão relacionados à estas áreas. Deste modo, as descobertas apresentadas nesta Tese possuem caráter inédito. A partir dos resultados obtidos em campo e da comparação e discussão deste com a literatura, foi possível apresentar como resultado final desta Tese uma proposta de modelo de processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação.

O modelo proposto é composto por 10 áreas e 115 processos de gestão associados à gestão de instalações esportivas voltadas prioritariamente à prática do esporte de participação. De todos os processos de gestão mapeados neste estudo, 108 emergiram dos dados coletados nas entrevistas (pesquisa de campo) e 7 são provenientes da comparação dos dados com a literatura e discussão com pesquisador suporte.

Para a maioria das áreas que compõem o modelo, levando-se em consideração a literatura que aborda os processos de gestão de instalações esportivas, foi possível apresentar uma visão mais ampla e completa dos processos de gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação, por vezes incluindo processos e conceitos antes não abordados pela literatura. A participação de sujeitos de 3 entidades diferentes permitiu uma interessante variedade para a teoria gerada, e essa foi uma das contribuições relevantes da pesquisa. Apesar de algumas áreas da Entidade 3 possuírem seus processos de gestão mapeados e organizados em manuais e documentos, esta não é a realidade encontrada nas 3 entidades pesquisadas nas diversas áreas abordadas, corroborando com a informação de escassez de materiais que abordem a gestão de instalações esportivas como um todo.

No entanto, em algumas áreas específicas, como a de Construção de Instalações Esportivas, apesar de ter emergido dos dados, e de terem sido discutidos e conglomerados, os 21 processos de gestão relacionados à esta área poderiam ter sido melhor explorados se profissionais envolvidos diretamente no planejamento, concepção e construção de instalações esportivas participassem da pesquisa. A visão que temos da área diz respeito à profissionais que atuam na maioria das vezes no funcionamento/operação das mesmas.

Na pesquisa de campo foi possível ainda identificar que os processos de gestão relacionados à avaliação, como por exemplo a avaliação de programas e atividades, avaliação

de funcionários, avaliação das ações de manutenção, acompanhamento da eficácia administrativa, são processos que são pouco executados, ou mesmo não executados nas entidades participantes da pesquisa, sendo um ponto crítico que deve ser considerado na gestão destes espaços.

Também foi possível notar que alguns processos de gestão como a realização de estudos de clima organizacional, a comunicação entre funcionários e gestores, a avaliação dos funcionários e a avaliação de programas, quando realizados, é mais por iniciativa do gestor do que propriamente uma diretriz da entidade à que a instalação esportiva está vinculada.

Alguns processos básicos relacionados à administração, como estrutura organizacional, cultura organizacional, processos e fluxo bem definidos, apesar de serem primordiais e pressuposto a qualquer organização, acreditou-se ser importante mantê-los no modelo proposto, uma vez que eles nem sempre são contemplados na gestão de instalações esportivas brasileiras. Esta observação também é válida para o fator “gerência experiente” relacionado à área de gestão de pessoas. Sendo a gestão de instalações esportivas complexa, envolvendo diversas e diferentes áreas, um gestor com conhecimento e experiência pode ser um facilitador.

Destacou-se também a sólida emersão da categoria relacionada ao embasamento metodológico das atividades e programas oferecidos na instalação esportiva. Apesar de se relacionar ao aspecto técnico das atividades e programas, é importante que a gerência tenha em mente a construção deste conhecimento e que assuma o papel de garantir que os profissionais que conduzem as atividades e que as próprias atividades sejam de qualidade, respondam aos objetivos e valores da entidade e tenham respaldo técnico. Também relacionado às atividades conduzidas no espaço, o aspecto multiuso também teve destaque, mostrando a importância de se estar atento a oportunidades diversas para ocupar as instalações, atendendo ao pressuposto de manter as instalações o máximo de tempo em uso, auxiliando na sua sustentabilidade, inclusive a financeira.

Apesar da área de marketing em si não ser contemplada nas entidades estudadas, foi possível verificar que outras áreas exercem essa função de alguma forma, conduzindo os processos relacionados ao marketing da instalação esportiva. A área de infraestrutura e manutenção talvez tenha sido aquela abordada com maior detalhamento entre as áreas que emergiram no estudo. Isto porque trata-se de uma área complexa, que requer este detalhamento. A diferenciação entre os tipos de manutenção, o detalhamento dos processos de reforma e gestão e equipamentos, e mesmo a inclusão e discussão de aspectos relacionados à gestão de risco, tópico abordado isoladamente na literatura, vieram a somar com as teorias e

modelos já existentes na literatura. Da mesma forma foi considerada a inclusão dos serviços de suporte, que outros modelos não preveem.

Através da participação de um pesquisador suporte e da descrição da análise o mais pormenorizado possível, através da inclusão de citações autênticas e da elaboração dos memorandos, foi possível demonstrar que a teoria gerada mantém relação próxima com os dados coletados. A teoria também apresenta aplicabilidade na prática e a possibilidade de inclusão de novos conceitos em estudos futuros. Desta forma, a teoria gerada cumpre os requisitos de Ajuste, Relevância e Modificação preconizados no método de pesquisa utilizado.

A *Grounded Theory* possibilitou explorar conceitos e ampliar o conhecimento acerca dos processos de gestão de instalações esportivas, sendo que a teoria gerada foi capaz de adicionar novos conceitos a teorias já existentes, se mostrando sólida e robusta em sua amplitude, garantindo o preceito de Teoria Substantiva do método *Grounded Theory*.

Um ponto a ser ressaltado diz respeito à minha experiência como pesquisadora na temática de gestão de instalações esportivas. Desde a graduação este tópico me despertou interesse, sendo a linha de pesquisa escolhida para a Monografia de conclusão de curso de graduação e também da Dissertação de Mestrado. Ao longo destes anos, a gestão de instalações esportivas têm sido tema de aulas e palestras por mim ministradas, publicações de artigos e capítulos de livros, tendo realizado também inúmeras visitas técnicas a instalações esportivas no Brasil e internacionalmente.

Dessa forma, muitas das práticas e processos relatados pelos sujeitos nesta pesquisa, tive oportunidade de estudar e ver acontecer na prática, em visitas e conversas informais com gestores de diversas instalações esportivas. Este fato possibilitou que eu tivesse uma imersão no estudo. Entretanto, foi necessário muito cuidado para que minha experiência e conhecimento acerca da temática não influenciasse as interpretações e garantisse que a teoria seria gerada a partir dos dados obtidos no campo. Neste caso, a participação de um pesquisador suporte deu maior qualidade e confiança no trabalho interpretativo realizado. Além disso, os dados obtidos nas entrevistas provocaram reflexões a respeito do conhecimento que já possuía sobre o tema, me fazendo por vezes questionar conceitos que antes desse processo eu tinha como certos, buscando sempre o respaldo do pesquisador suporte, da literatura e questionando outros sujeitos a respeito dos tópicos.

É importante considerar as limitações desta pesquisa, inerentes a qualquer estudo científico. Deve-se levar em consideração que, por mais que se tenha dedicado a apresentar um modelo abrangente dos processos de gestão de instalações esportivas, alguns elementos podem não ter sido considerados no modelo final. Apesar de possuir roteiro inicial para as

entrevistas, a forma de coleta de dados no método *Grounded Theory* é pouco estruturada no intuito de buscar conhecimentos fora do âmbito já abordado pela literatura, sendo assim, as entrevistas por vezes foram conduzidas conforme o entrevistado respondia às questões, e neste caso podemos considerar o fator limitante da própria escolha das perguntas. Se outras perguntas fossem feitas, talvez outros conhecimentos pudessem ter emergido.

Salienta-se que o modelo de processos de gestão apresentado é uma proposta para a realidade brasileira. Apesar de termos obtido dados em instalações de São Paulo, a “generalização” dos resultados para uma proposta para a realidade brasileira se dá por se tratar de processos de gestão teóricos e práticos comuns a qualquer instalação esportiva, como os tratados em guias práticos internacionais de boas práticas em gestão de instalações que abordam temas como planejamento de instalações esportivas, avaliações de necessidades e oportunidades, manuais de manutenção, segurança nas instalações esportivas, acessibilidade, entre outros.

Há ainda que se considerar que, dependendo do tipo de organização, do modelo de gestão adotado pela mesma, ou até pelos recursos disponíveis, algumas áreas podem ser fundidas ou mesmo não existirem, ou alguns processos de gestão podem estar alocados em áreas diferentes da proposta apresentada ou mesmo não fazerem parte da gestão adotada pela instalação esportiva. Mas, ressaltamos que a gestão de instalações levando em consideração cada uma dessas particularidades não é conhecida no país e só poderíamos afirmar que essas possibilidades de adaptações/características seriam necessárias com a aplicação do modelo proposto nesse estudo na prática de cada uma delas.

Podemos também citar como limitação a participação de um número consideravelmente maior de sujeitos da Entidade 3, além de um desequilíbrio quanto a participação de sujeitos de entidades do setor público, e a falta de representantes do setor privado com fins lucrativos.

Embora o número de sujeitos participantes da pesquisa (18 entrevistas) tenha se aproximado do indicado pela literatura como ideal para se obter a saturação teórica de diferentes áreas do conhecimento (de 20 a 30 sujeitos), não foi possível atingir este número considerado ideal, sendo assim alguns processos de gestão podem não ter obtido a saturação teórica pretendida. Apesar do método pressupor que o pesquisador deva continuar a coleta de dados até que se chegue ao ponto de saturação teórica dos tópicos que pretende desenvolver, este processo pode ser muito longo ou mesmo virtualmente sem fim, assim a restrição de tempo inerente ao doutorado também foi fator decisivo para o número de entrevistas realizadas. Também devemos citar a dificuldade em obter resposta das entidades contatadas, e

autorização para a coleta de dados, como fator limitante da pesquisa, barreira recorrentemente enfrentada por pesquisadores da área de gestão do esporte no Brasil.

Sendo um trabalho acadêmico, espera-se que esta Tese tenha implicações teóricas e práticas para o campo da gestão do esporte. Uma implicação teórica desta pesquisa diz respeito ao método utilizado. Poucos estudos na área de gestão do esporte no Brasil têm se dedicado ao uso da *Grounded Theory* como método de pesquisa e a utilização da Comparação Constante como método de análise de dados qualitativos. Sendo assim, este trabalho acadêmico colabora no sentido de demonstrar a possibilidade e a riqueza do uso destes métodos em pesquisas na gestão do esporte, mostrando uma alternativa para pesquisadores da área. A apresentação do método, seus elementos básicos, bem como a descrição pormenorizada da análise e interpretação dos resultados encontrados no estudo colaboram para futuros estudos que intentem utilizar os mesmos métodos.

Uma segunda implicação teórica está relacionada à teoria gerada nesta pesquisa a partir dos dados coletados em campo, que foram sistematicamente analisados e organizados para gerar a teoria resultante. Dado o ineditismo do tema e o objetivo de se construir uma teoria que emergisse dos dados e fosse capaz de complementar teorias já existentes, a contribuição teórica se fez através da apresentação de um modelo de processos de gestão de instalações esportivas voltados à prática do esporte de participação.

Esta teoria também possui sua implicação prática. Uma vez que os dados emergiram da prática, tem-se a intenção de que a prática também se utilize da teoria criada, ou seja, do modelo de processos de gestão como referencial, seja no direcionamento da gestão realizada na instalação esportiva, seja para auxiliar na reorganização de áreas e/ou processos, seja na avaliação do trabalho de gestão realizado na instalação esportiva, ou mesmo para despertar a atenção para processos que ainda não são realizados na gestão da instalação esportiva e que são passíveis de serem colocados em prática.

Espera-se ainda que esta pesquisa e os resultados advindos da mesma se desdobrem em estudos futuros da temática. Indica-se a abordagem em pesquisas futuras de profissionais ligados à área de planejamento, concepção e construção de instalações esportivas, para que um maior conhecimento acerca desta área possa ser gerado. Pesquisas abordando profissionais de instalações esportivas de gestão privada com fins lucrativos podem também trazer maior variabilidade nos resultados encontrados. Também podemos vislumbrar a possibilidade de, a partir dos dados obtidos, elaborar um instrumento que possua como objetivo diagnosticar e avaliar os processos de gestão de instalações esportivas brasileiras, intenção de continuidade para o estudo pela pesquisadora.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AIRES, A. Pour l’information et la recherche sur les équipements sportifs et de loisirs. “**Notre vocation**”, 2010. Disponível em: <http://www.aires.asso.fr/article772.html>. Acesso em: 07 de fevereiro de 2018.

AMARAL, C. M. S. **Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil , formação e desempenho da função**. (Dissertação de Mestrado), Universidade de São Paulo, 2014.

AMARAL, C. M. S. Instalações Esportivas no Brasil – conceito e tipologia. In: ROCCO JUNIOR, A. J.; AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. (Eds.). **Ensaio sobre Gestão do Esporte: reflexões e contribuições do GEPAE/EEFE-USP2**. 1ª ed. São Paulo: OJM Casa Editorial, 2015a.

AMARAL, C. M. S. O Gestor do Esporte no Brasil. In: ROCCO JUNIOR, A. J.; AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C.; MAZZEI, L. C. (Eds.). **Ensaio sobre Gestão do Esporte: reflexões e contribuições do GEPAE/EEFE-USP**. 1ª ed. São Paulo: OJM Casa Editorial, 2015b.

AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C. Processo de modernização dos estádios de futebol. **EFDeportes.com**, v. 15, n. 154, 2011a.

AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C. Regulamentação e Gestão de Estádios de Futebol no Brasil. **Pensar a Prática**, v. 14, n. 3, p. 1–17, 31 dez. 2011b.

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

AMARAL, C. M. S.; BASTOS, F. C.; SARMENTO, J. P. Perfil do Gestor de Instalações Esportivas do Norte de Portugal. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 3, n. 2, p. 41–52, 2014.

AMMON JR., R.; SOUTHALL, R. M.; BLAIR, D. A. **Sport facility management: Organizing events and mitigating risks**. 1ª ed. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2005.

AMPOFO-BOATENG, K. Satisfaction with Recreational Sports Facilities and Services in Malaysia: Demographic influences. **Annals of Leisure Research**, v. 12, n. 1, p. 22–46, 2009.

ANAGNOSTOPOULOS, C.; BYERS, T.; SHILBURY, D. Corporate social responsibility in

professional team sport organisations: towards a theory of decision-making. **European Sport Management Quarterly**, v. 14, n. 3, p. 259–281, 2014.

ANDRADE, L. G.; BRAGA, D. C.; TOMAZZONI, E. L. Os Espaços Democráticos de Lazer e a Gestão dos Clubes da Comunidade (CDCS) da Cidade d São Paulo - SP. **PODIUM: Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 5, n. 1, p. 28–38, 2016.

ANTONELLI, M. **Diagnóstico dos centros de treinamento de alto rendimento do brasil cujas modalidades atendidas têm expectativa de conquista de medalhas nos jogos olímpicos de 2016**. (Dissertação de Mestrado) Universidade Estadual de Campinas, 2016.

BABIAK, K.; TRENDAFILOVA, S. CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 18, n. 1, p. 11–24, 2011.

BARETA, K.; DE LA ROCHA FREITAS, C.; RICARDO, G. D. Percepção organizacional dos trabalhadores de um complexo esportivo de Santa Catarina. **Revista Brasileira de Ciencias do Esporte**, v. 37, n. 1, p. 42–48, 2015.

BARROS, T. D. E. S. Análise de viabilidade econômica dos estádios da Copa de Mundo FIFA 2014. **Revista Gestão Organizacional**, v. 9, n. 1, p. 43–65, 2016.

BASTOS, F. C.; BARHUM, R.; ALVES, M.; BASTOS, E.; MATTAR, M.; REZENDE, M.; MARDEGAN, M.; BELLANGERO, D. Perfil do Administrador Esportivo de Clubes de São Paulo/Brasil. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 4, n. 2 (suplemento), p. 333–334, 2004.

BASTOS, F. DA C. **Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. (Tese de Livre Docência), Universidade de São Paulo, 2016.

BASTOS, F. DA C.; AMARAL, C. M. DOS S.; ROCCO JR., A. J. Aspectos referentes à gestão de programas. In: BÖHME, M. T. S. (Ed.). **Avaliação do desempenho em educação física e esporte**. 1ª ed. São Paulo: Manole, 2018. p. 123–132.

BASTOS, F. DA C.; MAZZEI, L. C. Políticas públicas e gestão de instalações esportivas em municípios brasileiros. In: AGUADO, D. M. (Ed.). **La Gestión Deportiva Municipal en Iberoamérica: Historia, Teoría y Práctica**, 1 ed., Madrid: Librerías Deportivas Esteban Sanz, S.L., 2013. p. 115–128.

BECSKY, A.; ORBÁN, I.; DÉKÁN, T.; BÁCS Z.; HERCZEG, A. Financing and operating questions of sports facilities. **Applied Studies in Agribusiness and Commerce** –

APSTRACT, v. 9, n. 1–2, p. 5–8, 2015.

BILLAUDEAU, N. OPPERT, J. M.; SIMON, C.; CHARREIRE, H.; CASEY, R.; SALZE, P.; BADARIOTTI, D.; BANOS, A.; WEBER, C.; CHAIX, B. Investigating disparities in spatial accessibility to and characteristics of sport facilities: Direction, strength, and spatial scale of associations with area income. **Health and Place**, v. 17, n. 1, p. 114–121, 2011.

BISWAS, A.; SMITH, P. M.; GIGNAC, M. A. M. Naturally occurring workplace facilities to increase the leisure time physical activity of workers: A propensity-score weighted population study. **Preventive Medicine Reports**, v. 10, n. 2018, p. 263–270, 2018.

BLOK, D. J.; VAN LENTHE, F. J.; VLAS, S. J. The impact of individual and environmental interventions on income inequalities in sports participation: explorations with an agent-based model. **International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity**, v. 15, n. 107, p. 1–10, 2018.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Altera a Norma Regulamentadora n.º 05, que dispõe sobre a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA e dá outras providências**. Brasília-DF, Diário Oficial da União de 24/02/99 – Seção 1, 1999.

BRASIL. **Lei nº 9.615, de 24 de Março de 1998: Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências**. Brasília-DF, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 1998.

BRASIL. **Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências**. Brasília-DF, Diário Oficial da União, 2000.

BRASIL. **Lei nº 10.406, de 10 de Janeiro de 2002, Novo Código Civil**. Brasília-DF, Congresso Nacional, 2002.

BRASIL. **Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003. Dispõe sobre o estatuto dos direitos do Torcedor**. Brasília-DF, Diário Oficial da União. Seção 1 Poder Executivo, 2003.

BRASIL. **Decreto nº 5.296, de 2 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a p promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências**. Brasília-DF, Diário Oficial da União, 2004.

BRASIL. **Lei nº 11.438, de 29 de Dezembro de 2006 - Dispõe sobre incentivos e benefícios**

para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências. Brasília- DF, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, 2006.

BRASIL. Decreto nº 6.795, de 16 de março de 2009. Regulamenta o art. 23 da Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003, que dispõe sobre o controle das condições de segurança dos estádios desportivos. Brasília-DF, Diário Oficial da União, Seção 1, p.1., 2009.

BRASIL. Lei nº 12.299, de 27 de julho de 2010. Dispõe sobre medidas de prevenção e repressão aos fenômenos de violência por ocasião de competições esportivas; altera a Lei nº 10.671, de 15 de maio de 2003; e dá outras providências. Brasília-DF, Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, 2010.

BRASIL. Decreto nº 7.823, de 9 de outubro de 2012. Regulamenta a Lei nº 10.048, de 8 de novembro de 2000, e a Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000, quanto às instalações relacionadas aos Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016. Brasília-DF, Diário Oficial da União, 2012.

BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de Esporte 2003. 1. ed., Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006a.

BRASIL - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa de Informações Básicas Municipais - Perfil dos Municípios Brasileiros: Esporte 2003. 1. ed., Rio de Janeiro: Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2006b.

BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE. Resolução nº 5 de 14 de junho. Política Nacional do Esporte. Conselho Nacional do Esporte, 2005.

BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE. Diagnóstico Nacional do Esporte - DIESPORTE - Caderno 1. Caderno 1 ed., Brasília-DF, Governo Federal, 2015.

BRASIL - MINISTÉRIO DO ESPORTE. Diagnóstico Nacional do Esporte - DIESPORTE - Caderno 2. Caderno 2 ed. Brasília-DF, Governo Federal, 2016.

BRASIL - TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Esporte de Alto Rendimento / Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, Secretaria de Fiscalização e Avaliação de Programas de Governo, 2011.

BURILLO, P.; RODRÍGUEZ-ROMO, G.; SALINERO, J. J.; GALLARDO, L.; GARCÍA-TASCÓN, M. La distribución territorial de la oferta de instalaciones deportivas en España . Clasificación de las Comunidades Autónomas en función del ISID. **Apunts - Educación**

Física y Deportes, n. 100, p. 56–65, 2010.

BURILLO, P.; BARAJAS, A.; GALLARDO, L.; GARCÍA-TASCÓN, M. The Influence of Economic Factors in Urban Sports Facility Planning : A Study on Spanish Regions. **European Planning Studies**, v. 19, n. 10, p. 1755–1773, 2011.

CABELLO OLIVEROS, E.; CABRA DE LA TORRE, N. Evaluación de las instalaciones deportivas escolares desde el punto de vista de la salud. **Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte**, v. 6, n. 23, p. 138–154, 2006.

CALIK, F. Sports and Sporting Facilities in the Civilization of Pergamum. **Anthopologist**, v. 19, n. 3, p. 715–721, 2015.

CAMPOS-IZQUIERDO, A.; MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J.; MESTRE-SANCHO, J. A.; PABLOS-ABELLA, C. Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas. **RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte**, v. 3, n. 8, p. 25–38, 1 jul. 2007.

CAREGNATO, A. F.; ORDONHES, M. T.; CAVICHIOLLI, F. R. Identificação das instalações esportivas e distribuição espacial das principais entidades competitivas do atletismo brasileiro. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 3, n. 1, p. 16–34, 2018.

CARREIRO, E. A. Qualificando ferramentas de gestão na otimização de espaços de cultura, esporte e lazer no SESI. In: BRAMANTE, A. C. (Ed.). **Caderno técnico de gestão e otimização de espaço de cultura, esporte e lazer no SESI: reflexões para mudanças**. 1ª Edição ed. Brasília: SESI, 2010. p. 123–132.

CASE, R.; BRANCH, J. D. A Study to Examine Job Competencies of Sport Facility Managers. **International Sports Journal**, v. 7, n. 2, p. 25–38, 2003.

CASTILLO, J. M. DEL. La gestión pública y privada de los espacios deportivos en las comunidades autónomas y los sistemas locales. **Apunts - Educación Física y Deportes**, v. 63, p. 74–83, 2011.

CASTRO MARIM. **Regulamento Geral das Instalações Desportivas de 17 de outubro de 2003**. Castro Marim, Câmara Municipal de Castro Marim, 2003. Disponível em: <http://www.castromarim.pt/site/modules.php?op=modload&name=Downloads&file=index&req=viewdo>

wnload&cid=3. Acesso em 08 de fevereiro de 2014.

ÇELIK, O.; SEZER, S. Y.; KARADAG, M.; SAVUCU, Y.; TEL, M.; ÇELIKEL, B. E. Examination of the Level of Adequacy of Sports Facilities in Terms of Popularization of Sports in Bingöl. **International Education Studies**, v. 10, n. 9, p. 54–60, 2017.

CELMA, J. Aproximación al processo de La actuación deportiva municipal y sus perspectivas de futuro. In: **Anais I Congresso de Gestão Deportiva de Cataluña**, Zaragoza: Inde, 2000.

CEPEDA-CARRIÓN, I.; CEPEDA-CARRION, G. How public sport centers can improve the sport consumer experience. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 19, n. 3, p. 350–367, 2018.

CHACÓN-BORREGO, F.; CORRAL-PERNÍA, J. A.; UBAGO-JIMÉNEZ, J. L. Uso de espacios públicos para la práctica de actividade física: Influencia de variables sociodemográficas en personas adultas. **Journal of Sports Economics & Management**, v. 7, n. 3, p. 120–129, 2017.

CHAPIN, T. S. **Identifying the Real Costs and Benefits of Sports Facilities** Lincoln Institute of Land Policy Working Paper. Flórida: Department of Urban and Regional Planning, Florida State University, 2002. Disponível em: <https://www.lincolninst.edu/sites/default/files/pubfiles/671_chapin-web.pdf>. Acesso em: 08 de agosto de 2018.

CHARMAZ, K. **Constructing grounded theory**. 1st Ed. ed. London: SAGE Publications Inc., 2006.

CHEMIN, B. F.; ELY, L. I.; NEUENFELDT, D. J. Cenário da Infraestrutura física e material do desporto e do lazer no vale do taquari / RS. **Estudo & Debate**, v. 18, n. 1, p. 23–36, 2011.

CHEN, C. Y. An examination of the competencies need by sport facility managers in Taiwan. 2012. In: **Anais North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2012)**, 2012.

CHEN, T.; HUI, E. C.; LANG, W. ; TAO, L. People, recreational facility and physical activity: New-type urbanization planning for the healthy communities in China. **Habitat International**, v. 58, n. 2016, p. 12–22, 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHOW, B. C.; MCKENZIE, T. L.; SIT, C. H. P. Public parks in Hong Kong: Characteristics of physical activity areas and their users. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 13, n. 7, p. 1–16, 2016.

CHRISTOPHER, A. I.; GABRIEL, A.; AWOMA, F. Facilities/Equipment as panacea to physical education instructional programmes to secondary schools education in Benin City, Edo State, Nigeria. **Advances in Social Sciences Research Journal**, v. 4, n. 19, p. 73–79, 2017.

CHUECA, P. A.; ELASRI-EJJABERI, A.; IVERN, X. M. T. I. La satisfacción de los usuarios de actividades dirigidas de los Centros Deportivos Municipales de Barcelona. **Sport TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte**, v. 7, n. 2–Suplemento 2, p. 27–34, 2018.

COMITÊ ORGANIZADOR DOS JOGOS OLÍMPICOS E PARALÍMPICOS RIO 2016. **Manual de Boas Práticas em Sustentabilidade para Instalações Esportivas**. Rio de Janeiro: COB, 2012.

CONESA, I. V. **Seguridad en instalaciones deportivas desde el punto de vista del gestor deportivo; el caso de las piscinas climatizadas de uso colectivo**. (Tese de Doutorado) Universidad Castilla - La Mancha, 2015.

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. **Instalaciones Deportivas. Monografías**, 2010. Disponível em: <<http://www.csd.gob.es/csd/documentacion-y-publicaciones/02DocumPublic/04ProgEd/instalaciones-deportivas-monografias/>>. Acesso em: 18 de outubro de 2018.

CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. **De la planificación a la gestión de las Instalaciones Deportivas: Un camino hacia la sostenibilidad**. Madrid: Dirección de Infraestructuras Deportivas, 2011. Disponível em: www.publicacionesoficiales.es. Acesso em: 18 de outubro de 2018.

CONSTANTINO, J. M. **Desporto e Municípios**. 1ª ed. Lisboa: Livros Horizonte, 1994.

CONSTANTINO, J. M. **Desporto, Política e Autarquias**. 4ª ed. Lisboa: Livros Horizonte, 1999.

CRESWELL, J. W. **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches**. 2nd ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., 2007.

CRISTIANI, J.; BRESSAN, J. C. M.; PÉREZ, B. L.; GALATTI, L. R.; REVERDITO, R. S. Clubs socio-deportivos en un municipio brasileño: espacio, equipos y contenidos.

Revista de Ciencias del Deporte, v. 13, n. 2, p. 105–112, 2017.

CUNHA, L. M. **Os Espaços do Desporto: Uma Gestão para o Desenvolvimento Humano**. Coimbra: Almedina, 2007.

CURI, M.; ALVES JUNIOR, E. D.; MELO, I. A.; ROJO, L. F.; FERREIRA, M. A. T.; SILVA, R. C. Observatório do Torcedor: o Estatuto. **Revista Brasileira de Ciência do Esporte**, v. 30, n. 1, p. 25–40, 2008.

DACOSTA, L. P. **Diagnóstico de Educação Física/Desportos no Brasil**. 1^a ed. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura / Fundação Nacional de Material Escolar, 1971.

DADA, O. A.; UKPATA, C. O. Sport Participation and facilities as predictors of marketable skills in sport for persons with disability in Nigerian Universities. **European Journal of Special Education Research**, v. 2, n. 5, p. 135–146, 2017.

DE BOSSCHER, V.; BINGHAM, J.; SHIBLI, S.; VAN BOTTENBURG, M.; DE KNOP, P. **The global Sporting Arms Race. An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success**. Aachen: Meyer & Meyer, 2008.

DE BOSSCHER, V. ; DE KNOP, P.; VAN BOTTENBURG, M.; SHIBLI, S.; BINGHAM, J. Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. **Sport Management Review**, v. 12, n. 3, p. 113–136, ago. 2009.

DEELEN, I.; JANSEN, M.; DOGTEROM, N. J.; KAMPHUIS, C. B. M.; ETTEMA, D. Do objective neighbourhood characteristics relate to residents' preferences for certain sports locations? A cross-sectional study using a discrete choice modelling approach. **BMC Public Health**, v. 17, n. 943, p. 1–10, 2017.

DEL CAMPO, V. L.; PÍRIZ, R. S. Análisis y evaluación de la seguridad de instalaciones y equipamientos deportivos escolares en la ciudad de Mérida (Extremadura). **Retos**, v. 29, n. 1, p. 66–71, 2016.

DEPARTMENT FOR COMMUNITIES AND LOCAL GOVERNMENT. **Planning Policy Guidance 17: Planning for open space, sport and recreation**. London, UK Government, 2006.

DESHRIVER, T. D.; RASCHER, D. A.; SHAPIRO, S. L. If we build it, will they come? Examining the effect of expansion teams and soccer-specific stadiums on Major League Soccer attendance. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 6, n. 2, p. 205–227, 2016.

- DIAS, I. B.; CARVALHO, P. G. A qualidade percebida em programas municipais de actividade física para idosos : validação estatística para Portugal. **Motriz**, v. 17, n. 1, p. 145–159, 2011.
- DIEJOMAOH, S. O. E.; AKARAH, E.; TAYIRE, F. O. Availability of Facilities and Equipment for Sports Administration at the Local Government Areas of Delta State, Nigeria. **Academic Journal of Interdisciplinary Studies**, v. 4, n. 2, p. 307–312, 2015.
- DUARTE, B. C. Análise ambiental dos impactos associados à construção do estádio Arena das Dunas no município de Natal/RN. **Revista UNI-RN**, v. 14, n. 1/2, p. 187–208, 2015.
- DURÃO, V. C. M. Megaeventos em Portugal: Expo 98 e Euro 2004 – análise do pós-evento. **Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**, v. 3, n. 2, p. 229–243, 2011.
- EDWARDS, A.; SKINNER, J. **Qualitative research in Sport Management**. 1^a ed. Hungary: Elsevier Ltd, 2009.
- EFTEKHARI, H.; SHOJAEI, V. Spatial Analysis of Sport Facilities in the City of Sari based on Accessibility. **Research Journal of Sport Sciences**, v. 4, n. 5, p. 124–129, 2016.
- EIME, R. M.; HARVEY, J.; CHARITY, M. J.; CASEY, M.; WESTERBEEK, H.; PAYNE, W. R. The relationship of sport participation to provision of sports facilities and socioeconomic status: a geographical analysis. **Australian and New Zealand Journal of Public Health**, v. 41, n. 3, p. 248–255, 2017.
- ELASRI EJJABERI, A.; TRIADÓ IVERN, X. M.; APARICIO CHUECA, P. La satisfacció dels clients dels centres esportius municipals de Barcelona. **Apunts Educació Física i Esports**, v. 119, n. 1, p. 109–117, 2015.
- ERIKSSON, U.; ARVIDSSON, D.; SUNDQUIST, K. Availability of exercise facilities and physical activity in 2,037 adults: cross-sectional results from the Swedish neighborhood and physical activity (SNAP) study. **BMC Public Health**, v. 12, p. 1–9, 3 dez. 2012.
- ESCOBAR, D. A.; MONTROYA, J. A.; GALINDO, J. A. Coverage Evaluation for Recreational and Cultural Facilities through Accessibility in Pitalito, Colombia. **Contemporary Engineering Sciences**, v. 11, n. 84, p. 4147–4158, 2018.
- EVSTAFYEV, N. V.; EVSTAFYEV, E. N. Risks of Concessions for Business: Case Study on the Operation of Sports Facilities. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, p. 1060–1063, 2015.

EZEAMAKA, C. K.; OLUWOLE, O. A. Assessment of Recreational Facilities in Federal Capital City. **Indonesian Journal of Geography**, v. 48, n. 1, p. 21–27, 2016.

FÁBREGAS, F.; HERNANDO LÓPEZ, J. A. Proceso de confección, programación, construcción y gestión de las instalaciones deportivas. In: **Actas del 1er Congreso de Gestión Deportiva de Catalunya2**. Barcelona: Inde Publicaciones, 2000.

FANEGA MACÍAS, L.; SOLANELLAS DONATO, F.; BORRISER ROLDÁN, J. La importancia de la percepción sobre los edificios y equipamientos en la prestación de servicios públicos. Ejemplo de las instalaciones deportivas municipales. **GIGAPP Estudios / Working Papers**, v. 94, p. 309–328, 2018.

FEDDERSEN, A.; MAENNIG, W. Arenas Versus Multifunctional Stadiums. Which do spectators prefer? **Journal of Sports Economics**, v. 10, n. 2, p. 180–191, 2009.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS. **Buenas Prácticas en Instalaciones Deportivas**. Madrid: Consejo Superior de Deportes (CSD), 2009.

FENG, X.; HUMPHREYS, B. Assessing the Economic Impact of Sports Facilities on Residential Property Values: A Spatial Hedonic Approach. **Journal of Sports Economics**, v. 19, n. 2, p. 188–210, 2018.

FENG, X.; HUMPHREYS, B. R. The impact of professional sports facilities on housing values: Evidence from census block group data. **City, Culture and Society**, v. 3, n. 3, p. 189–200, 2012.

FERNÁNDEZ-BERMEJO, M.; TEJADA CRUZ, A. Importancia de la accesibilidad universal y la Responsabilidad Social Corporativa en las instalaciones deportivas y su gestión para fomentar la inclusión social. **Revista Científica sobre Accesibilidad Universal La Ciudad Accesible**, v. 6, n. 4, p. 19–32, 2014.

FERNÁNDEZ, D. A.; RODRÍGUEZ, R. F.; SÁNCHEZ, A. G.; SOIDÁN, J. L. G. Perfil del profesional de los centros deportivos de la ciudad de Vigo (Galicia). In: **Anais 2III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte**. Valência: Asociación Española de Ciencias del Deporte, 2004. Disponível em: <http://cienciadeporte.eweb.unex.es/congreso/04_val/comunica.htm>. Acesso em: 21 de outubro de 2014.

FERREIRA, K. C.; STOPPA, E. A. Gestão de esporte e de lazer: Análise dos espaços e equipamentos de esporte recreativo e de lazer na Subprefeitura de São Miguel - SP. **Licere**, v. 19, n. 4, p. 226–257, 2016.

FERREIRA, R. L. **Detecção, Seleção e Promoção de Talentos Desportivos (DSPTD) em Países Ibero-Americanos – Estudo comparativo com ênfase no atletismo, visando contribuir para o sistema brasileiro.** (Tese de Doutorado), Universidade do Porto, 2007.

FORCELLINI, C. El uso de prototipos para la construcción de espacios deportivos: ¿eficiencia o deficiencia? Una evaluación de la experiencia empírica. In: BASTOS, F. C. (Ed.) **Anais V Congreso de La Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva.** Buenos Aires: ALGEDE, 2017.

FRIED, G. **Managing Sport Facilities.** 1st. ed. University of New Haven: Human Kinetics Publishers, 2005.

FUENTE, D. S. **Evaluación del grado de accesibilidad en instalaciones deportivas : desarrollo y aplicación de una herramienta de valoración.** (Monografía de conclusão de curso - Bacharelado), Universidad Politécnica de Madrid, 2015.

GALLARDO, L. **Censo Nacional de Instalaciones Deportivas de España 2005.** Madrid: Consejo Superior de Deporte, Ministerio de Educación y Ciencia, 2007.

GALLARDO, L.; BURILLO, P.; GARCÍA-TASCÓN, M.; SALINERO, J. J. The ranking of the regions with regard to their sports facilities to improve their planning in sport: The case of Spain. **Social Indicators Research**, v. 94, n. 2, p. 297–317, 2009a.

GALLARDO, L.; FELIPE, J. L.; BURILLO, P.; GARCÍA-TASCÓN, M.; PLAZA, M.; SÁNCHEZ, J. **Análisis de la seguridad y accesibilidad en instalaciones deportivas de centros escolares.** Fundación MAPFRE en la Convocatoria Ayuda a la Investigación, 2009b. Disponível em: <<http://www.mapfre.es/ccm/content/documentos/fundacion/prevma/proyecto/analisis-de-la-seguridad-y-accesibilidad-en-instalaciones-deportivas-de-centros-escolares.pdf>>. Acesso em: 26 de dezembro de 2017.

GALLARDO, L.; JIMÉNEZ, A. **La gestión de los servicios deportivos municipales: Vías para la excelencia.** 1º ed. Barcelona: Inde Publicaciones, 2004.

GALLUCCI, A. R.; PETERSEN, J. C. The Size and Scope of Collegiate Athletic Training Facilities and Staffing. **Journal of Athletic Training**, v. 52, n. 8, p. 785–794, 2017.

GARCÍA-FERNÁNDEZ, J.; BERNAL-GARCÍA, A. Analysis of Existing Literature on Management and Marketing of the Fitness Centre Industry. **South African Journal for Research in Sport, Physical Education and Recreation**, v. 36, n. 3, p. 75–91, 2014.

GARCÍA-TASCÓN, M.; GUERRERO, A. M. G.; LUENGO, D. B.; MARTÍNEZ-LÓPEZ, A.

J.; GONZÁLEZ, I. M. Análisis del cumplimiento de la seguridad de los equipamientos deportivos del municipio de Sevilla (España). **Cultura Ciencia Deporte**, v. 9, n. 10, p. 129–138, 2014.

GARCÍA-TASCÓN, M.; TORRES-PINAZO, J.; TEVA-VILLÉN, R. ; MORALES-CEVIDANES, M. A. Análisis de la percepción de objetivos y competencias adquiridas en la asignatura “ Equipamientos e Instalaciones Deportivas ”. **Cuadernos de Psicología del Deporte**, v. 18, n. 3, p. 190–208, 2018.

GHADERI, J. A. Study of private and governmental sport facilities productivity in Tehran Province. **European Journal of Experimental Biology**, v. 4, n. 4, p. 116–120, 2014.

GLASER, B. **Basics of grounded theory analysis: emergence v forcing**. Mill Valley, CA: Sociology Press, 1992.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**. 1st ed. Hawthorne: Aldine De Gruyter, 1967.

GÓMEZ CALVO, J. L. Nuevo enfoque a la seguridad de actividades deportivas y recintos de celebración. **Revista Española de Educación Física y Deportes**, v. 422, n. 70, p. 81–104, 2018.

GÓMEZ TAFALLA, A.; GÓMEZ, J.; MORENO, F. Definición de las Tareas Del Gestor Deportivo em el Área de Instalaciones Deportivas em La Comunidad Valenciana. In: **Anais III Congreso de la Asociación Española de Ciencias del Deporte**, 2004. Disponível em: <http://agaxede.org/uploads/file/4congreso2012/tareas_gestor.pdf>. Acesso em: 26 jul. 2013.

GRANT, T. J. Green Monsters: Examining the Environmental Impact of Sports Stadiums. **Villanova Environmental Law Journal**, v. 25, n. 1, p. 149–176, 2014.

GREEN, M.; OAKLEY, B. Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. **Leisure Studies**, v. 20, n. 4, p. 247–267, jan. 2001.

GRIEVE, J.; SHERRY, E. Community benefits of major sport facilities: The Darebin International Sports Centre. **Sport Management Review**, v. 15, n. 2, p. 218–229, 2012.

GRIMALDI-PUYANA, M.; GARCÍA-FERNÁNDEZ, J.; GÓMEZ-CHACÓN, R.; BRAVO, G. Impacto de la crisis económica en la rentabilidad de las empresas de gestión de instalaciones de ocio deportivo según tamaño, un estudio empírico. **Revista de Psicología del Deporte**, v. 25, n. Supl 1, p. 51–54, 2016.

GRIMALDI-PUYANA, M.; GÁLVEZ-RUIZ, P.; SÁNCHEZ-OLIVER, A. J.; ALCARAZ-RODRÍGUEZ, V. Situación de endeudamiento de las organizaciones de gestión de instalaciones deportivas de ocio no competitivo. Un estudio empírico. **SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte**, v. 7, n. 2, p. 41–48, 2018.

GRIMALDI-PUYANA, M.; SANCHEZ-OLIVER, A. J. Evolución en Rentabilidad Financiera y Endeudamiento Según Tamaño de Organizaciones de Gestión de Instalaciones Deportivas de Ocio no Competitivo. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 6, n. 3, p. 46–56, 2017.

GRIMALDI PUYANA, M.; FERRER CANO, P. Dimensión y perfil de las organizaciones de gestión de instalaciones deportivas. **Apunts Educación Física y Deportes**, v. 126, n. 4, p. 72–78, 2016.

GUARDIAN SPORT AND AGENCIES. Rio Olympic venues already falling into a state of disrepair. **The Guardian**, 2017. Disponível em: <https://www.theguardian.com/sport/2017/feb/10/rio-olympic-venues-already-falling-into-a-state-of-disrepair#top>. Acesso em: 21 de novembro de 2017.

GUILLOT, C. The all-purpose, everything-you-want-in-one-place: Sports Stadium. **Planning**, v. 79, n. 6, p. 18–23, 2013.

GUO, X.; DAI, J.; XUN, P.; JAMIESON, L. M.; HE, K. Sport facility proximity and physical activity: Results from the Study of Community Sports in China. **European Journal of Sport Science**, v. 15, n. 7, p. 663–669, 2015.

HALLMANN, K.; WICKER, P.; BREUER, C.; SCHÖNHERR, L. Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports – findings from multi-level modeling. **European Sport Management Quarterly**, v. 12, n. 5, p. 525–544, dez. 2012.

HALONEN, J. I.; STENHOLM, S.; KIVIMÄKI, M.; PENTTI, J.; SUBRAMANIAN, S. V.; KAWACHI, I.; VAHTERA, J. Is change in availability of sports facilities associated with change in physical activity? A prospective cohort study. **Preventive Medicine**, v. 73, p. 10–14, 2015.

HAMMOND, A. J. **A Descriptive Analysis of Stadiums as Non- Sporting Event Venues : A Study of the Use of Football Stadiums in an NCAA Division I Athletic Conference**. Honors Research Projects. (Monografia de conclusão de curso – Bacharelado), The University of Akron, 2017.

HANGGARA, A. S. D.; SOEGIYANTO; SULAIMAN. Learning infrastructure facilities for physical education , sports and health public elementary schools. **Journal of Physical Education and Sports**, v. 8, n. 1, p. 26–32, 2019.

HARRINGTON, D. W.; JARVIS, J. W.; MANSON, H. Parents' Perceived Barriers to Accessing Sports and Recreation Facilities in Ontario, Canada: Exploring the Relationships between Income, Neighbourhood Deprivation, and Community. **International Journal of Environmental Research and Public Health**, v. 14, n. 1272, p. 1–15, 2017.

HARUN, M. T.; SALAMUDIN, N.; HUSHIN, H. F. Appraisal of the Sport Facilities Maintenance Management Practices of Malaysian Stadium Corporations. **Asian Social Science**, v. 9, n. 12, p. 93–98, 30 ago. 2013.

HECKE, L. VAN; GHEKIERE, A.; VEITCH, J.; DYCK, V.; CAUWENBERG, J. V.; CLARYS, P.; DEFORCHE, B. Public open space characteristics influencing adolescents' use and physical activity: A systematic literature review of qualitative and quantitative studies. **Health & Place**, v. 51, n. 2018, p. 158–173, 2018.

HENLY, A.; HERSHKOWITZ, A.; HOOVER, D. **Game Changer: How the Sports Industry is Saving the Environment**. New York: Natural Resources Defense Council. Disponível em: <<https://www.nrdc.org/sites/default/files/Game-Changer-report.pdf>>. Acesso em: 27 de dezembro de 2018.

HERRADOR, J. Á.; LATORRE, P. Á. Análisis de los espacios y equipamiento deportivo escolar desde el punto de vista de la seguridad. **Revista Iberoamericana de Educación**, v. 34, n. 4, p. 1–11, 2004.

HERREROS, J. L. El análisis de la accesibilidad para la supresión de barreras en las instalaciones deportivas. **EFDeportes Revista Digital**, v. 8, n. 58, p. e1-13, 2003.

HESHMAT, Z.; JANANI, H. Review Article : Sport Sites Location. **Research Journal of Sport Sciences**, v. 3, n. 6, p. 158–162, 2015.

HIGGERSON, J.; HALLIDAY, E.; ORTIZ-NUNEZ, A.; BROWN, R.; BARR, B. Impact of free access to leisure facilities and community outreach on inequalities in physical activity: a quasi-experimental study. **J Epidemiol Community Health**, v. 72, p. 252–258, 2018.

HIGGS, G.; LANGFORD, M.; NORMAN, P. Accessibility to sport facilities in Wales: A GIS-based analysis of socio-economic variations in provision. **Geoforum**, v. 62, p. 105–120, 2015.

HILLSDON, M.; PANTER, J.; FOSTER, C.; JONES, A. Equitable Access to Exercise

Facilities. **American Journal of Preventive Medicine**, v. 32, n. 6, p. 506–508, 2007.

HOEKMAN, R.; BREEDVELD, K.; KRAAYKAMP, G. A landscape of sport facilities in the Netherlands. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 8, n. 2, p. 305–320, 2015.

HOWAT, G.; ABSHER, J.; CRILLEY, G.; MILNE, I. Measuring customer service quality in sports and leisure centres. **Managing Leisure**, v. 1, n. February 2015, p. 77–89, 1996.

HOWAT, G.; MURRAY, D.; CRILLEY, G. Reducing measurement overload : Rationalizing performance measures for public aquatic centres in Australia. **Managing Leisure**, v. 10, n. 2, p. 128–142, 2005.

HUANG, H.; HUMPHREYS, B. R. New sports facilities and residential housing markets. **Journal of Regional Science**, v. 54, n. 4, p. 629–663, 2014.

HUDEC, M.; ROLLOVÁ, L. Sports Facilities – Analyses and New Trends. **Advanced Engineering Forum**, v. 12, n. 2014, p. 44–47, 2014.

HUMPHREYS, B. R.; NOWAK, A. **Professional Sports Facilities, Teams and Property Values: Evidence from Seattle’s Key Arena**: Working papers / West Virginia University, Department of Economics. Morgantown: West Virginia University, Dep. of Economics, 2015. Disponível em: <http://be.wvu.edu/phd_economics/pdf/15-06.pdf>. Acesso em: 06 de dezembro de 2016.

HUMPHREYS, B. R.; NOWAK, A. Professional sports facilities, teams and property values: Evidence from NBA team departures. **Regional Science and Urban Economics**, v. 66, n. April, p. 39–51, 2017.

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (IOC). **IOC Guide To Sport, Environment And Sustainable Development**, 2007 Disponível em: <<https://www.olympic.org/news/ioc-guide-to-sport-environment-and-sustainable-development>>. Acesso em: 18 de dezembro de 2018.

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE (IOC). **Olympic Agenda 2020**. Lausanne: International Olympic Committee (IOC)., 2016. Disponível em: <https://stillmed.olympic.org/Documents/Olympic_Agenda_2020/Olympic_Agenda_2020-20-20_Recommendations-ENG.pdf>. Acesso em: 18 de dezembro de 2018.

ISHKINEEVA, A.; OZEROVA, K. Impact of sports infrastructure on public health: quantitative analysis. **Revista QUID**, n. Special Issue, p. 853–858, 2017.

ISLAM, M. Q. Local Development Effect of Sports Facilities and Sports Teams. **Journal of Sports Economics**, v. 20, n. 2, p. 242–260, 2019.

IVERSEN, E. B.; CUSKELLY, G. Effects of different policy approaches on sport facility utilisation strategies. **Sport Management Review**, v. 18, n. 4, p. 529–541, 2015.

JONES, I.; GRATTON, C. **Research methods for sports studies**. 1st Ed. ed. London: Routledge Taylor & Francis Group, 2004.

KELLISON, T. B.; HONG, S. The adoption and diffusion of pro-environmental stadium design. **European Sport Management Quarterly**, v. 15, n. 2, p. 249–269, 2015.

KIRBY, J.; LEVIN, K. A.; INCHLEY, J. Socio-environmental influences on physical activity among young people: a qualitative study. **Health Education Research**, v. 28, n. 6, p. 954–969, 2013.

KIURI, M.; TELLER, J. The stadium of Olympia: A dialogical composition. **The Internacional Journal Arquitectonics**, n. 27, p. 1–9, 2015a.

KIURI, M.; TELLER, J. Olympic Stadiums and Cultural Heritage : On the Nature and Status of Heritage Values in Large Sport Facilities. **The International Journal of the History of Sport**, v. 32, n. 5, p. 684–707, 2015b.

KOCIAN, R. C. **O uso de ambientes virtuais para formulação de políticas públicas para os equipamentos de lazer esportivo de São José do Rio Pardo/SP**. (Tese de Doutorado) Universidade Estadual Paulista, 2018.

KOCIAN, R. C.; KOCIAN, L. L. R.; VENDITTI JÚNIOR, R. Legado? ou “Largado”?! Análise da manutenção dos equipamentos de lazer esportivo de São José do Rio Pardo/SP após os Jogos Regionais de 2015. **Licere**, v. 21, n. 3, p. 272–298, 2018.

KOCIAN, R. C.; SILVA, C. L. DA. Políticas públicas e os equipamentos esportivos de lazer: Produção acadêmica de 2008 a 2014. **Licere**, v. 19, n. 3, p. 185–206, 2016.

KOSMAS, I. D.; DIMITROPOULOS, P. E. Activity Based Costing in Public Sport Organizations: Evidence from Greece. **Research Journal of Business Management**, v. 8, n. 2, p. 130–138, 2014.

KOSZTIN, N.; BALATONI, I. Examination of the sustainability of the sport facilities in the Northern Great Plain Region of Hungary. **Applied Studies in Agribusiness and Commerce (APSTRACT)**, v. 9, n. 1–2, p. 111–118, 2015.

KOZMA, G.; PÉNZES, J.; MOLNÁR, E. Spatial development of sports facilities in Hungarian cities of county rank. **Bulletin of Geography. Socio-Economic Series**, v. 31, n. 2016, p. 37–44, 2016.

KRIPPENDORFF, K. **Content analysis : an introduction to its methodology**. 3^aed., Thousand Oaks, California: SAGE Publications Inc., 2004.

LANGØIEN, L. J.; TERRAGNI, L.; RUGSETH, G. ; NICOLAOU, M.; HOLDSWORTH, M.; STRONKS, K. Systematic mapping review of the factors influencing physical activity and sedentary behaviour in ethnic minority groups in Europe: a DEDIPAC study. **International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity**, v. 14, n. 99, p. 1–24, 2017.

LARA, F. F. Evolução da literatura sobre gestão esportiva: Estudo bibliométrico em um período de vinte anos (1993 - 2012). **Gestão Contemporânea - Porto Alegre**, v. 16, p. 166–192, 2014.

LATORRE, P. Á. Metodología para el análisis y evaluación de la seguridad de los espacios y equipamientos deportivos escolares. **Apunts - Educación Física Y Deportes**, v. 3, n. 93, p. 62–70, 2008.

LEE, S.; PARRISH, C.; KIM, J.-H. Sports Stadiums as Meeting and Corporate/Social Event Venues: A Perspective From Meeting/Event Planners and Sport Facility Administrators. **Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism**, v. 16, n. 2, p. 164–180, 2015.

LEE, S. Y. Service quality of sports centers and customer loyalty. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 29, n. 4, p. 870–879, 2017.

LEE, S. Y. Analysis of relationship marketing factors for sports centers with mixed methods research. **Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics**, v. 30, n. 1, p. 182–197, 2018.

LENTELL, R. Untangling the tangibles: “physical evidence” and customer satisfaction in local authority leisure centres. **Managing Leisure**, v. 5, n. 1, p. 1–16, 2000.

LI, M.; PITTS, B. G.; QUARTERMAN, J. **Research Methods in Sport Management**. Morgantown, WV: Fitness Information Technology, 2008.

LIMA, A. V.; FERMINO, R. C.; OLIVEIRA, M. P.; RODRIGUEZ AÑEZ, C. R.; REIS, R. S. Distância percebida até as instalações de lazer e sua associação com a prática de atividade física e de exercícios em adolescentes de Curitiba, Paraná, Brasil. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 29, n. 8, p. 1507–1521, ago. 2013.

LIU, Y. DE; TAYLOR, P.; SHIBLI, S. Utilizing importance data to identify customer segments for English public sport facilities. **Managing Leisure**, v. 13, n. 3–4, p. 189–206, 2008.

LONG, J. G. Full Count: The Real Cost of Public Funding for Major League Sports Facilities. **Journal of Sports Economics**, v. 6, n. 2, p. 119–143, 2005.

LÓPEZ, A. L. El proyecto de gestión. **Apunts - Educación Física Y Deportes**, v. 73, p. 111–117, 2003.

LUCAS, S. **Sustainability in sports facilities – Case of football stadiums**. [s.l.] Aveiro University, 2013.

LUCAS, S.; PINHEIRO, M. D.; DE LA CRUZ DEL RÍO-RAMA, M. Sustainability Performance in Sport Facilities Management. In: PERIS-ORTIZ, M.; ÁLVAREZ-GARCÍA, J.; DE LA CRUZ DEL RÍO-RAMA, M. (Eds.). **Sports Management as an Emerging Economic Activity: Trends and Best Practices**. 1^a ed. Cham: Springer International Publishing, 2017. p. 113–138.

LUPO, B. M. Estádio do Pacaembu: do Palco de Emoções ao Gigante sem Dono. **Revista CPC**, v. 24, n. 2017, p. 107–133, 2017.

MALLEN, C.; ADAMS, L.; STEVENS, J.; THOMPSON, L. Environmental Sustainability in Sport Facility Management: A Delphi Study. **European Sport Management Quarterly**, v. 10, n. 3, p. 367–389, 2010.

MALLEN, C.; CHARD, C.; SIME, I. Web Communications of Environmental Sustainability Initiatives at Sport Facilities Hosting Major League Soccer. **Journal of Management and Sustainability**, v. 3, n. 3, p. 115–130, 2013.

MANTA, S. W. **Espaços públicos e estrutura para atividade física no lazer em Florianópolis: Distribuição, qualidade e associação com a renda socioeconômica dos setores censitários**. (Dissertação de Mestrado), Universidade Federal de Santa Catarina, 2017.

MARCELLINO, N. C.; BARBOSA, F. S.; MARIANO, S. H.; SILVA, A.; FERNANDES, E. A. O. **Espaços e equipamentos de lazer em região metropolitana**. 1^a ed. Curitiba, PR: OPUS, 2007.

MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J. Efecto modulador de los aspectos sociodemográficos en la predicción de la práctica deportiva y uso de instalaciones deportivas.

Anales de Psicología, v. 11, n. 1, p. 77–96, 1995.

MARTÍNEZ-TUR, V.; TORDERA, N.; RAMOS, J. Tipología de instalaciones deportivas en función de su carácter público o privado: diferencias en la gestión y uso de mas mismas*.

Apunts - Educación Física Y Deportes, n. 43, p. 91–102, 1996.

MASON, D.; SANT, S.-L.; MISENER, L. Leveraging sport and entertainment facilities in small- to mid-sized cities. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 36, n. 2, p. 154–167, 2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: revolução urbana à revolução digital**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C.; FERREIRA, R. L.; BÖHME, M. T. S. Centros de Treinamento Esportivo para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil: Um estudo preliminar. **Revista Mineira de Educação Física**, v. 1 (Esp.), n. 1, p. 1575–1584, 2012.

MAZZEI, L. C.; AMARAL, C. M. S. Estruturas para Treinamento e Competições (Instalações Esportivas). In: BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F. DA C. (Eds.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos, gestão e identificação de talentos**. 1ª ed. São Paulo: Phorte Editora, 2016. p. 360.

MAZZEI, L. C.; AMAYA, K.; BASTOS, F. C. Programas Acadêmicos de Graduação em Gestão do Esporte no Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**2, v. 12, n. 1, p. 219–234, 2013.

MESTRE SANCHO, J. A. La Gestion Indirecta de las Instalaciones Deportivas Municipales. **Anais Encontro Provincial de Deporte Municipal**, Isllantila, España, 2003.

MINISTÈRE DES SPORTS. **Atlas des équipements sportifs français par grandes catégories**. République Française, 2011. Disponível em: <http://www.sports.gouv.fr/autres/Atlas_des_equipements_sportifs_francais/index.htm>.

Acesso em: 29 de agosto de 2014.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Rede Nacional de Treinamento**. Brasília, DF: Governo Federal, 2016. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/alto-rendimento/rede-nacional-de-treinamento>>. Acesso em: 12 de dezembro de 2018.

MOÑOZ ENDRINO, A. Suficiencia de instalaciones deportivas y su adecuación a la oferta deportiva en la sierra de segura en Jaén. **Trances: Revista de Transmisión del Conocimiento Educativo y de la Salud**, v. 2, n. 2, p. 118–141, 2010.

MORAES E SILVA, M.; MEZZADRI, F. M.; CAVICHIOLLI, F. R. Políticas públicas para os jovens talentos esportivos no Brasil: desvendando a “Rede Nacional de Treinamento”. **Educación Física y Ciencia**, v. 20, n. 3, p. e055, 2018.

MORAN, M.; VAN CAUWENBERG, J.; HERCKY-LINNEWIEL, R.; CERIN, E.; DEFORCHE, B.; PLAUT, P. Understanding the relationships between the physical environment and physical activity in older adults: a systematic review of qualitative studies. **The international journal of behavioral nutrition and physical activity**, v. 11, n. 79, p. 1–12, jan. 2014.

MOREIRA, M.; TEIXEIRA, M. Rio 2016: comitê deve R\$ 100 milhões a fornecedores e instalações têm abandono. **Portal G1**, p. e, 2017. Disponível em: <<https://g1.globo.com/rio-de-janeiro/noticia/rio-2016-comite-deve-r-100-milhoes-a-fornecedores-e-instalacoes-tem-abandono.ghtml>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2018.

MORENO, J. A.; GUTIÉRREZ, M. Valoración de la satisfacción de los usuarios de instalaciones acuáticas cubiertas. **Anais 3º Congrès de Ciències de l'Esport, l'Educació Física i la Recreació**, 1997. Disponível em: <<http://www.um.es/univefd/instrasat.pdf>>. Acesso em: 06 de novembro de 2013.

MORENO, J. A.; GUTIÉRREZ, M. G. El gestor y los programas en las instalaciones acuáticas cubiertas. **Agua y Gestión**, v. 43, p. 30–37, 1998.

MULATINHO, C. A. Gestão de equipamentos esportivos na Cidade. In: MENEZES, V.; MULATINHO, C. A. (Eds.). **Gestão do esporte: uma introdução**. 1st. ed. Recife: Editora Universitária - UFPE, 2011. p. 220.

MYERS, G. **The Economic Impact of New Professional Sports Stadiums**. Meadville,: Allegheny College, 2017. Disponível em: <<http://economics.about.com/cs/taxpolicy/a/tariffs.htm>>. Acesso em: 24 de dezembro de 2018.

NADRI, A. The Determination of Relative Factors (manpower, monitoring and evaluation) to Sport Facilities Productivity. **Journal of Sport Research**, v. 1, n. 1, p. 11–16, 2015.

NOBARI, H. T.; MOHAMMADI, S. Status of Risk Management in Indoor Sports Arena of Rasht Based on Existing Standards. **Research Journal of Pharmaceutical, Biological and Chemical Sciences**, v. 6, n. 6, p. 1590–1597, 2015.

NOSRAT, A. B.; SHABANI, J. S. P.; BASHIRI, M.; BASHIRI, J. Comparison of private and

governmental sport facilities productivity in East Azerbaijan. **European Journal of Experimental Biology**2, v. 3, n. 2, p. 296–300, 2013.

OH, H.; KIM, J. H.; KIM, H.; BAIK, M.; HWANG, J. Study on Selection of the Optimal Site for Sports Complex Facility Using the Importance Factor Based on Regional Characteristics. **Advanced Science and Technology Letters**, v. 126, p. 160–166, 2016.

OLIOSI, L. P. ; RODRIGUES, M. T. N.; FULVIO, P. M.; MACHADO JR., A. A. V.; SILVA, D. M. C. Análise das instalações públicas de esporte e lazer do município de Vila Velha - ES. **FIEP Bulletin On-line**N, v. 80, n. Special edition, p. 1–4, 2010.

OLIVEIRA, A. F. S. **Gestão do conhecimento para coleta de dados e diagnósticos sobre esporte e atividade física em perspectiva nacional**. Aracaju: Edição do Autor, 2009.

OLIVEIRA, A. F. S.; TAFFAREL, C. N. Z.; BELEM, C. M. Infraestrutura esportiva: Desenvolvimento de metodologias. **Revista Brasileira de Ciência do Esporte**, v. 36, n. 2 Supl, p. 617–635, 2014.

OLIVEIRA, J. C.; FARIA, A. C. Impacto econômico da construção sustentável: Pesquisa documental sobre a reforma do Estádio do Mineirão. **Anais XIX Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA)**. São Paulo: Anais XIX Encontro Internacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente (ENGEMA), 2017. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/19/anais/>> . Acesso em: 18 de dezembro de 2018.

ONUBI, H. O.; MSHELGARU, I. H.-E.; ANDREW, S. M. Maintenance Generators and Procurement Methods of Sport Facilities in the North Central Nigeria. **Engineering Management Research**, v. 4, n. 2, p. 21–33, 2015.

OSEGHLE, G. E.; IKPO, I. J. Perception os stakeholder on sports facilities provision and maintenance in selected universities in South West Nigeria. **British Journal of Marketing Studies**, v. 6, n. 2, p. 20–28, 2018.

PADIERNA CARDONA, J. C.; CACHÓN ZAGALAZ, J.; DÍAZ SUÁREZ, A. Estrategias de formación permanente para gestores de instalaciones y equipamientos deportivos en las municipalidades de la región de Antioquia en Colombia. **Revista Española de Educación Física y Deportes**, v. 422, p. 115–133, 2018.

PEDROSO, C. A. M. Q; SILVA, F. F. P.; MENEZES, V. G.; SARMENTO, J. P. Planejamento de equipamentos esportivos na cidade: os parques urbanos do Recife - PE/Brasil. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 1, n. 1, p. 15–32, 2011.

PEDROSO, C. A. M. Q.; MENEZES, V.; SARMENTO, J. P.; LEONILDO, L. F. S.; SANTOS, THIAGO O.; COELHO, T. A. S. Gestão de equipamentos esportivos municipais: Estudo de caso na cidade de Recife-PE. **Revista Mineira de Educacao Fisica**, v. Edição Esp, n. 1, p. 1618–1630, 2012a.

PEDROSO, C. A. M. Q.; SILVA JR., E. L.; SARMENTO, J. P. Análise das instalações de lazer esportivo da região político-administrativa 6 da cidade do Recife/PE - Brasil. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 3, n. 1, p. 64–78, 2013.

PEDROSO, C. A. M. Q.; MENEZES, V. G.; SARMENTO, J. P.; SANTOS, A. A. R.; COELHO, T. A. S.; BARBOSA, A. V. N. Planejamento de Equipamentos Esportivos na Cidade. **Revista Mineira de Educacao Fisica**, v. Edição Esp, n. 1, p. 1674–1683, 2012b.

PEIRÓ, J. M. ; RAMOS, J.; GONZALEZ, P. ; RODRIGUEZ, I. ; TORDERA, N. ; MARTINÉZ-TUR, V. La distinción entre organizaciones públicas y privadas : Diferencias en la gestión de instalaciones deportivas*. **Revista de psicología del trabajo y de las1 organizaciones**, v. 11, n. 32, p. 27–50, 1995.

PEIRÓ, J. M. ; RAMOS, J. ; GONZÁLEZ, P.; RODRÍGEZ, I.; TORDERA, N.; MARTÍNEZ-TUR, V.; WHITELY, W. Situational distinctions in organizations: The case of sport facility management. **Journal of Park and Recreation Administration**, v. 16, n. 1, p. 1–24, 1998.

PEIRÓ, J. M.; MARTINÉZ-TUR, V.; TORDERA, N. Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas*. **Anuario de Psicología**, v. 30, n. 1, p. 85–103, 1999.

PEIRÓ, J. M.; RAMOS, J.; GONZÁLEZ, P. Analisis Funcional Del Puesto de Gerente de Instalaciones Deportivas. **Revista de Psicología Del Deporte**, v. 10, n. 24, p. 5–32, 1993.

PINA, L. W. Espaços e equipamentos de cultura, esporte e lazer nas cidades: do hardware ao software. In: BRAMANTE, A. C. (Ed.). **Caderno técnico de gestão e otimização de espaço de cultura, esporte e lazer no SESI: reflexões para mudanças**. 1ª ed. Brasília: SESI, 2010. p. 69–86.

PINTO, A. A.; SARMENTO, J. P. **Gestão das Instalações Esportivas**. Fórum Olímpico de Portugal, 2009 Disponível em: <[www.gestaodesportiva.com.br/Gestao das Instalacoes Esportivas.pdf](http://www.gestaodesportiva.com.br/Gestao%20das%20Instalacoes%20Esportivas.pdf)>. Acesso em: 06 de novembro de 2013.

PIRES, J. **Gestão de infra-estruturas esportivas municipais no Distrito de Vila Real**. (Dissertação de Mestrado), Universidade do Porto, 2000.

PITTS, B.; DANYLCHUCK, K.; QUARTERMAN, J. Analysis of Sport Management Literature: European Sport Management Quarterly. **Sport Management International Journal**, v. 10, n. 2, p. 45–72, 2014.

PITTS, B.; PEDERSEN, P. M. Examining the body of knowledge in sport management: A content analysis of the Journal of Sport Management. **Sport Management and Related Topics Journal**, v. 2, n. 1, p. 33–52, 2005.

PORTUGAL. **Atlas Desportivo Nacional: Carta das instalações artificiais**. Lisboa: Ministério da Educação. Direcção Geral dos Desportos, 1988.

PORTUGAL. **Decreto-Lei nº 385/99 de 28 de setembro. Regime de Responsabilidade Técnica das Instalações Desportivas Abertas ao Público**. Lisboa, Diário da República, 1999.

PORTUGAL. **Decreto-Lei 141/09 de 16 de junho de 2009. Consagra o Novo Regime Jurídico das Instalações Desportivas de Uso Público**. Lisboa, Diário da República, 2009.

PROPHETER, G.; HATCH, M. E. Evaluating Lease-Purchase Financing for Professional Sports Facilities. **Urban Affairs Review**, v. 51, n. 6, p. 905–925, 2015.

QUESADA, J. L. El control municipal de las concesiones administrativas: el caso de los servicios e instalaciones deportivas. **Auditoria Publica**, v. Abril, n. 62, p. 63–81, 2014.

RADICCHI, M.; SANTOS, J.; CARNEIRO, D.; REIS JÚNIOR, M.; ANSELMO, J. Descrição dos espaços esportivos de lazer e educação na cidade de Parintins, Amazonas. **Revista Brasileira de Atividade Física & Saúde**, v. 20, n. 6, p. 626–637, 3 mar. 2015.

RAJAGOPALAN, P. Energy Performance in the Australian Built Environment. In: RAJAGOPALAN, P.; ANDAMON, M. M.; MOORE, T. (Eds.). **Energy Performance in the Australian Built Environment, Green Energy and Technology**. 1ª ed. Singapura: Springer Singapore, 2019. p. 149–165.

RAMALHETE, F.; SANTOS, T.; MARTINS, C.; MADEIRAS, C. Caracterização dos equipamentos desportivos municipais com potencial intermunicipal da região de Lisboa Vale do Tejo. **Anais 25th APDR Congress**. Lisbon, Portugal: Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional, 2018. Disponível em: <http://apdr.pt/data/documents/PROCEEDINGS_APDRCongress2018.pdf>. Acesso em: 12 de dezembro de 2018.

RAMCHANDANI, G.; SHIBLI, S.; KUNG, S. P. The performance of local authority sports

facilities in England during a period of recession and austerity. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 10, n. 1, p. 95–111, 2018.

RAMCHANDANI, G.; TAYLOR, P. Quality Management Awards and Sports Facilities' Performance. **Local Government Studies**, v. 37, n. 2, p. 121–143, 2011.

RAMOS-CARRANZA, I. G; GONZÁLEZ-ROMA, V.; PEIRÓ, J. M.; CODOÑER, C. La gestión efectiva de instalaciones deportivas públicas: Diseño de un instrumento. **Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte**, v. 10, n. 2, p. 285–291, 2015.

RAMOS-CARRANZA, I. G. **Factores que inciden en la gestión de una instalación deportiva pública**. (Tese de Doudorado), Universidad Autónoma de Nuevo León, 2015.

RAMOS, J.; GONZÁLEZ-ROMA, V.; PEIRÓ, J. M.; CODOÑER, C. Actitudes ante la política de planificación de instalaciones deportivas: una escala de medida. **Revista de Psicología del Deporte**¹, v. 1, p. 37–51, 1992.

REIMERS, A. K. ; WAGNER, M.; ALVANIDES, S.; STEINMAYR, A.; REINER, M.; SCHMIDT, S.; WOLL, A. Proximity to sports facilities and sports participation for adolescents in Germany. **PLoS ONE**, v. 9, n. 3, p. 1–7, jan. 2014.

REIS, H. H. B. O espetáculo futebolístico e o Estatuto de Defesa do Torcedor. **Revista Brasileira de Ciência do Esporte**, v. 31, n. 3, p. 111–130, 2010.

RETTSCHLAG, S. Q.; GARCÍA, M. D. DÍEZ. **Dirección de Centros Deportivos**. 1ª ed., Badalona: Editorial Paidotribo, 2007.

RIAL, J.; VARELA, J.; RIAL, A.; REAL, E. Modelización y medida de la Calidad Percibida en centros deportivos: la escala QSport-10. (Modelling and Measuring Perceived Quality in Sports Centres: QSport-10 scale). **Revista Internacional de Ciencias del Deporte**, v. 18, n. 6, p. 57–73, 2010.

RIBEIRO, F. T. Instalações esportivas - Planejamento e desenvolvimento. In: DA COSTA, L. P. (Ed.). . **Atlas do Esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEE, 2006. p. 18.86-18.88.

RIBEIRO, F. T. **Novos Espaços para o Esporte e Lazer: Planejamento e gestão de instalações para o esporte, educação física, atividades físicas e lazer**. 1ª ed. São Paulo: Ícone Editora, 2011.

RICHARDSON, S. A. Does stadium construction create jobs and boost incomes? The realised economic impacts of sports facilities in New Zealand. **New Zealand Economic Papers**, v.

50, n. 2, p. 153–176, 2016.

RIVA, M.; GAUVIN, L.; RICHARD, L. Use of local area facilities for involvement in physical activity in Canada: insights for developing environmental and policy interventions. **Health Promotion International**, v. 22, n. 3, p. 227–35, 2007.

ROCCO JUNIOR, A. J.; MAZZEI, L. C. Brasil: A Copa do Mundo 2014, o Padrão-Fifa, o Torcedor- Consumidor e os Resultados da Pesquisa. In: ROCCO JUNIOR, A. J.; MAZZEI, L. C. (Eds.). **Os Estádios e Arenas do Futebol Brasileiro e o legado da Copa do Mundo 2014: o padrão FIFA, o consumidor do esporte e o entretenimento**. 1^a ed., Sarapu: OJM Casa Editorial, 2018. p. 906.

ROCHA, C. M.; BASTOS, F. C. Gestão do Esporte : definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. Número Especial, p. 91–103, 2011.

RODRÍGUEZ, G. S. El gestor deportivo: pasado, presente y futuro. **International Journal of Sport Law & Management**, v. 3, p. 27–36, 2008.

ROMÁ, V. G. et al. Variables predictoras de la Satisfacción con el uso de instalaciones deportivas. **Anuario de Psicología**, v. 1, n. 40, p. 67–88, 1989.

ROMO, D. G. R.; MUÑOZ, M. G.; AYLLÓN, D. F. N. La Comunidad de Madrid y sus instalaciones deportivas : evolucion , distribucion territorial y niveles de oferta. **Kronos**, v. 7, n. 13, p. 63–71, 2008.

SALOME, L. R.; VAN BOTTENBURG, M.; VAN DEN HEUVEL, M. ‘We are as green as possible’: environmental responsibility in commercial artificial settings for lifestyle sports. **Leisure Studies**, v. 32, n. 2, p. 173–190, 2013.

SANTOS, E. S. Avaliação de espaços destinados ao lazer esportivo: notas sobre uma proposta metodológica. **Arquivos em Movimento**, v. 5, n. 1, p. 1–18, 2009.

SANTOS, E.; MIOTTO, F. Análise comparativa dos espaços esportivos de parques públicos de Porto Alegre. **Revista Digital EFDeportes.com**, v. 10, n. 92, 2006.

SARMENTO, J. P.; CARVALHO, M. Gestão de Instalações Desportivas. In: ARRAYA, M.; SILVA, M. N. (Eds.). **Tendências Contemporâneas da Gestão Desportiva**. Lisboa: Visão e Contextos, Edições e Representações Ltda, 2014. p. 427–453.

SAWYER, T. H. Financing Facilities 101. **Journal of Physical Education, Recreation & Dance**, v. 77, n. 4, p. 23–28, 2006.

SCHWARZ, E. C.; HALL, S.; SHIBLI, S. **Sport Facility Operations Management: A global perspective**. 1st. ed., Oxford: Elsevier Ltd., 2010.

SECRETARIA DO ESTADO DO ESPORTE E TURISMO. **Geo Esporte**, Portal do Governo do Estado do Paraná, 2011. Disponível em: <<http://www.geo.pr.gov.br/ms4/sees/geo.html>>. Acesso em: 07 de setembro de 2014.

SECRETARIA MUNICIPAL DE PLANEJAMENTO. **Equipamentos de Esporte: Município de São Paulo 2006**. Cadastro de Equipamentos Sociais, 2006. Disponível em: <http://www9.prefeitura.sp.gov.br/sempla/md/cul/ES_2006.pdf>. Acesso em: 11 de dezembro de 2018.

SIEGFRIED, J.; ZIMBALIST, A. The Economics of Sports Facilities and Their Communities. **Journal of Economic Perspectives**, v. 14, n. 3, p. 95–114, 2000.

SIEGFRIED, J.; ZIMBALIST, A. The Economic Impact of Sports Facilities, Teams and Mega-Events. **Australian Economic Review**, v. 39, n. 4, p. 420–427, 2006.

SILVA, E. G. B. O Planejamento Estratégico para Implantação da Sustentabilidade na Copa do Mundo FIFA 2014 no Brasil. **Revista Turismo em Análise**, v. 27, n. 2, p. 342, 8 set. 2016.

SILVA, J. V. P.; SILVA, D. S.; SAMPAIO, T. M. V. Parques esportivos como espaço ou lugar de inclusão ou exclusão de pessoas com deficiência física e visual. **Licere**, v. 21, n. 1, p. 108–134, 2018.

SILVA, M. C.; SILVA, Â. B.; AMORIM, T. E. C. Condições de espaços públicos destinados a prática de atividades Físicas na cidade de Pelotas/RS/Brasil. **Revista Brasileira de Atividade Física e Saúde**, v. 17, n. 1, p. 28–32, 2012.

ŞİMŞEK, K. Y.; ÇEVIK, H. Are our stadiums ready for Euro 2024? Evaluation of Service Quality. **European Journal of Physical Education and Sport Science**, v. 4, n. 10, p. 11–25, 2018.

SMITH, J.; SMOLIANOV, P. The High Performance Management Model: From Olympic and Professional to University Sport in the United States. **The Sport Journal**, p. 1–23, 2016.

SOEBBING, B. P.; MASON, D. S.; HUMPHREYS, B. R. Novelty effects and sports facilities in smaller cities: Evidence from Canadian hockey arenas. **Urban Studies**, v. 53, n. 8, p. 1674–1690, 2016.

SOTIRIADOU, K.; SHILBURY, D. Using Grounded Theory in sport management research.

International Journal of Sport Management & Marketing, v. 8, n. 3/4, p. 181–202, 2010.

SOUSA, R. L. DE Q.; ANTUNES, M. F. S. Os espaços públicos de lazer para a prática esportiva: Mapeando a cidade de Uberlândia - MG. **Horizonte Científico**, v. 3, n. 1, p. 1–20, 2009.

SOUZA, R. P. **Caracterização e Análise da Gestão das Instalações Desportivas Públicas Não Escolares do Município de Rio Branco, Acre - Brasil**. (Dissertação de Mestrado) Universidade do Porto, 2014.

SPARVERO, E. S.; WARNER, S. “What about the community impact?”: The Corpus Christi “hook”. **Sport Management Review**, v. 16, n. 4, p. 524–532, 2013.

STINNETT, B.; GIBSON, F. Sustainable facility development: perceived benefits and challenges. **International Journal of Sustainability in Higher Education**, v. 17, n. 5, p. 601–612, 2016a.

STINNETT, B.; GIBSON, F. Sustainability and Recreational Sports Facilities: An Exploratory Study Regarding Levels of Institutional Adoption. **Recreational Sports Journal**, v. 40, n. 1, p. 92–104, 2016b.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. 1st ed., London: SAGE Publications Inc., 1990.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. 2^a ed., Porto Alegre: Artmed, 2008.

TARASZKIEWICZ, K.; NYKA, L. Role of Sports Facilities in the Process of Revitalization of Brownfields Role of Sports Facilities in the Process of Revitalization of Brownfields. **Anais IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, Praga: IOP Publishing Ltd, 2017. Disponível em: <<http://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/245/4/042063>>. Acesso em: 24 de dezembro de 2018.

TRENDAFILOVA, S.; KELLISON, T. B.; SPEARMAN, L. Environmental sustainability in sport facilities in east Tennessee. **Journal of Facility Planning, Design, and Management**, v. 2, n. 1, p. 1–10, 2014.

TRIPOLITSIOTI, A.; MOUDAKIS, K.; KONSTANTINAKOS, P.; THEODORIKAKOS, P. The management competencies of the directors of youth centres and indoor facilities in the municipalities. **Journal Biology of Exercise**, v. 3, p. 47–58, 2007.

TSITSKARI, E.; VERNADAKIS, N.; TZETZIS, G.; AGGELOUSSIS, N. ; COSTA, G. Expected and perceived service quality at basketball stadiums in Greece. **World Leisure Journal**, v. 51, n. 2, p. 94–104, 2009.

UKSPORTS. **Sports policy factors leading to international sporting success**. London: A joint initiative involving: Vrije Universiteit Brussel (Belgium), WJH Mulier Instituut (Netherlands). Sheffield Hallam University (UK) and UK Sport (UK), 2007.

US GREEN BUILDING COUNCIL. **Better buildings are our legacy**. Disponível em: <<https://new.usgbc.org/leed>>. Acesso em: 18 dezembro de 2018.

VAN LENTHE, F. J.; BRUG, J.; MACKENBACH, J. P. Neighbourhood inequalities in physical inactivity: The role of neighbourhood attractiveness, proximity to local facilities and safety in the Netherlands. **Social Science and Medicine**, v. 60, n. 4, p. 763–775, 2005.

VERMA, K. A Survey of Existing Infrastructure Facilities and Financial Support for Physical Education and Sports in Narsinghpur District Kavita. **Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, v. 3, n. 2, p. 184–188, 2015.

VIEIRA, M. C.; SPERANDEI, S.; REIS, A.; SILVA, C. G. T. An analysis of the suitability of public spaces to physical activity practice in Rio de Janeiro, Brazil. **Preventive medicine**, v. 57, n. 3, p. 198–200, set. 2013.

WAKEFIELD, K. L.; BLODGETT, J. G.; SLOAN, H. J. Measurement and Management of the Sportscape. **Journal of Sport Management**, v. 10, p. 15–31, 1996.

WALKER, M.; MERCADO, H. Environmentally Responsible Value Orientations: Perspectives from Public Assembly Facility Managers. **Corporate Social Responsibility and Environmental Management**, v. 23, n. 5, p. 271–282, 2016.

WEED, M. Research quality considerations for grounded theory research in sport & exercise psychology. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 10, n. 5, p. 502–510, 2009.

WEED, M. Capturing the essence of grounded theory: the importance of understanding commonalities and variants. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, v. 9, n. 1, p. 149–156, 2017.

WICKER, P.; BREUER, C.; PAWLOWSKI, T. Promoting Sport for All to Age-specific Target Groups: the Impact of Sport Infrastructure. **European Sport Management Quarterly**, v. 9, n. 2, p. 103–118, 2009.

WICKER, P.; HALLMANN, K.; BREUER, C. Analyzing the impact of sport infrastructure on sport participation using geo-coded data: Evidence from multi-level models. **Sport Management Review**, v. 16, n. 1, p. 54–67, 2013.

ZARCO-PÉREZ, P. et al. Análisis de la accesibilidad en los campos de golf de la Región de Murcia. **Cultura, Ciencia y Deporte**, v. 7, n. 8, p. 89–94, 2012.

ZAREI, B.; HATAMI, K.; KESHTMAND, Z. Prioritization of factors affecting the safety of sport facilities in Kermanshah Based on AHP. **Estação Científica (UNIFAP)**, v. 7, n. 2, p. 129–137, 2017.

ZHU, J. Analytic Hierarchy Process-based Social Public Sports Facility Utilization and Development Research. **The Open Cybernetics & Systemics Journal**, v. 9, p. 2145–2151, 2015.

ZIMBALIST, A. Sports facilities and economic development. **Government Finance Review**, p. 94–96, 2013.

APÊNDICES

Apêndice 1 - Roteiro de entrevista elaborado pela pesquisadora com base na literatura:

Questão 1 – Qual o cargo que você ocupa e pelo que você é responsável na instituição?

- Qual sua trajetória na instituição?

Questão 2 – Por quem ou por quais áreas é composta a equipe responsável pela gestão (funcionamento) da instalação esportiva?

- Há outras áreas que colaboram?

- Como estas pessoas/áreas interagem ou se relacionam?

Questão 3 – Como é realizada a gestão financeira da instalação esportiva, em linhas gerais?

- Há um planejamento?

- Há um controle deste planejamento?

Questão 4 – Como se dá a organização das atividades que ocorrerão no espaço?

- Quem decide as atividades que serão desenvolvidas na instalação?

- Outras áreas (como manutenção, marketing, financeiro) participam do planejamento?

- Quem executa o planejamento das atividades?

- Há controle das atividades/programas desenvolvidos?

- Há uma avaliação das atividades/programas desenvolvidos?

- É realizada gestão da informação?

Questão 5 – Como se dá a gestão de pessoas na instalação esportiva, em linhas gerais?

- Os processos de seleção são definidos?

- Os funcionários passam por treinamento?

- Há programa de formação/capacitação continuada?

- Há plano de carreira?

- São feitos estudos de clima organizacional?

Questão 6 – Há um plano de manutenção para a instalação?

- Quem é o responsável por este plano?

- Como é realizado o controle do mesmo?

- Há preocupação com as questões de acessibilidade?

- Há controle sobre percepção de segurança dos usuários? Como essa questão é tratada?

- É realizada gestão de risco?

- Há preocupação com as questões de sustentabilidade?

- Como se dá a reforma dos espaços?

- Como é realizada a gestão dos equipamentos esportivos?

Questão 7 – Há um plano de comunicação e marketing para a instalação?

- Como se dá a comunicação interna?
- Quais são os canais de comunicação com o usuário?
- É realizado algum estudo de necessidades e demandas?
- São realizados eventos com fins promocionais?
- A instalação realiza parcerias para diversos fins?
- Há estudos com perfil dos usuários?
- É realizada pesquisa de satisfação com os usuários?

Questão 8 – A instalação é procurada por outras entidades para ceder seu espaço?

- Como se decide por ceder ou não o espaço?
- Há um planejamento do uso por terceiros?
- É realizada parcerias com grupos de usuários?
- A instalação esportiva é utilizada de forma multifuncional?

Questão 9 – São realizadas avaliações periódicas da gestão realizada?

- Como são realizadas as avaliações?
- Como o resultado da avaliação impacta em novos processos?
- Há algum manual/documento da entidade que auxilie na gestão?
- Utiliza-se algum software, sistema ou ferramenta que auxilia na gestão?
- Os protocolos/processos administrativos são bem definidos?
- Há troca de experiências com outras instalações esportivas/entidades?

Questão 10 - Como se dá o planejamento/concepção de um novo espaço ou de uma nova instalação esportiva?

- Na concepção da instalação (planejamento da construção), há participação da equipe que irá gerir a instalação depois de pronta?
- Como se dá a execução da obra?

Apêndice 2 - Carta de Apresentação Instituição

São Paulo, xx de xxxx de 201x.

Ao (nome da entidade)
Prezados Senhores,

Pela presente, apresento a estudante CACILDA MENDES DOS SANTOS AMARAL, aluna de Doutorado do Curso de Pós-Graduação em Educação Física e Esporte na área de Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte.

A mesma está desenvolvendo o projeto de pesquisa intitulado **Processos de Gestão de Instalações Esportivas Voltadas ao Esporte de Participação: Uma Proposta para a Realidade Brasileira**, cujos procedimentos metodológicos foram aprovados no Exame de Qualificação.

Esta pesquisa tem como objetivo elaborar uma proposta dos processos gerenciais básicos a serem considerados na gestão de instalações esportivas voltadas ao esporte de participação no Brasil e a entidade foi escolhida tendo em vista o reconhecimento da sua excelência na gestão de instalações no país.

A coleta dos dados será feita junto a profissionais envolvidos com a gestão das instalações esportivas da instituição, através de questões gerais a respeito dos processos de gestão de uma instalação esportiva.

A participação dos respondentes é voluntária e os mesmos serão informados e esclarecidos a respeito dos objetivos do estudo e assinalarão antes de iniciar as respostas o Termo de Consentimento conforme as normas do Comitê de Ética em Pesquisa da EEFUSP. Destacamos que será mantido o anonimato dos respondentes que participarem.

Dessa forma, solicitamos o apoio dessa entidade no sentido de apoiar a realização das entrevistas para obtermos material para a elaboração da proposta.

Esclarecemos que a previsão para a conclusão da análise dos dados obtidos é dezembro de 2018 e, caso seja de interesse dessa entidade, os resultados poderão ser encaminhados após a aprovação do Relatório Final da Pesquisa. Contando com a sua compreensão e colaboração na realização desta pesquisa inédita no País, apresentamos nossos antecipados agradecimentos.

Atenciosamente,

Prof.ª Dr.ª Flávia da Cunha Bastos

<http://lattes.cnpq.br/4818247631174215>

Programa de Pós-Graduação em
Educação Física e Esporte

Av. Professor Mello Moraes, 65
CEP 05508-900 | São Paulo - SP | Brasil
55 11 3091-3077 | www.eefe.usp.br

Apêndice 3 - Carta de Apresentação Sujeito

São Paulo, xx de xxxx de 201x.

Prezado(a),

Venho por meio desta carta convite solicitar sua colaboração como sujeito de meu projeto de Doutorado intitulado “Processos de Gestão de Instalações Esportivas Voltadas ao Esporte de Participação: Uma Proposta para a Realidade Brasileira”.

Este projeto de pesquisa tem como objetivo final elaborar uma proposta dos processos gerenciais básicos a serem considerados no projeto de gestão de instalações esportivas no Brasil. A partir do conhecimento e análise das dimensões que representam a gestão adotada em instalações esportivas brasileiras que possuem estruturadas sua forma de gerir o espaço, e da discussão das boas práticas de gestão adotadas, será possível aprofundar o conhecimento da área, apresentar as melhores práticas de gestão e a sugestão de aspectos a serem considerados nos projetos de gestão de instalações esportivas brasileiras.

A participação de V. Sa. nesse estudo, através de entrevista semi-estruturada, realizada pela pesquisadora, é voluntária e tem duração média de 50 minutos.

O projeto de pesquisa foi aprovado no Exame de Qualificação de doutorado do curso de pós-graduação em Educação Física, pelo Comitê de Ética da EEFEUSP sob o número 77641517.4.0000.5391 e pela instituição Sesc São Paulo através do Termo de Cooperação entre a instituição e a Universidade de São Paulo.

Caso concorde em participar da pesquisa, solicitamos que responda afirmativamente a este e-mail para marcarmos em local e data mais conveniente à você para realizarmos a entrevista, que será gravada, transcrita e posteriormente analisada.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração, na certeza de que os conhecimentos resultantes desta pesquisa irão contribuir para o desenvolvimento científico do Esporte e da Educação Física na realidade brasileira. Qualquer dúvida, por favor, entrar em contato comigo ou com minha orientadora através dos e-mails: cacilda.amaral@usp.br e flaviacb@usp.br.

Atenciosamente,

Profª Drª Flávia da Cunha Bastos e Cacilda Mendes dos Santos Amaral

Av. Professor Mello Moraes, 65
CEP 05508-900 – São Paulo – SP – Brasil
Fone: 55 11 3091-3120
Fax: 55 11 3813-5091

Apêndice 4 – Códigos e Memorandos

Códigos e Memorandos	
Famílias, Categorias, Subcategorias e Notas de Codificação	Notas Operacionais e Notas Teóricas
FAMÍLIA 1 – CONSTRUÇÃO DE INSTALAÇÕES ESPORTIVAS	<p>NT 22/08/2018 14:47 - Repensando a Área 1 através de comparação com a literatura, talvez faça mais sentido a alteração dos tópicos em 1.1 Planejamento; 1.2 Decisão; 1.3 Concepção; 1.4 Execução.</p> <p>Isto porque alguns pontos como acessibilidade, planejamento de espaços multiuso, clima do local, estão na verdade inseridos nestes tópicos mais abrangentes. Para melhor organizar a área, foi realizada alteração nos tópicos principais, que podem ser acrescidos de outros ao longo do processo de pesquisa.</p> <p>NT 15/11/2018 10:53 – Após comparação com a literatura e discussão com pesquisador Suporte, decidiu-se pela organização da área em 3 tópicos: 1.1 Planejamento / 1.2 Concepção / 1.3 Execução</p>
NC 15/11/2018 15:16 1.1 Planejamento	NT 15/11/2018 10:40 – Após entendimento de diferenciação entre as fases de planejamento e concepção, a verificação do conteúdo e conceitos das subcategorias 1.1.1 / 1.1.2 / 1.1.3, e discussão com pesquisador suporte, decidiu-se pela criação da subcategoria para organização da área.
NC 02/08/2018 13:20 - 1.1.1 Análise do público alvo. Estudos acerca do entorno em que se pretende que a instalação seja construída e de seu possível público alvo e suas características são elementos importantes no planejamento de um novo espaço esportivo, pois impactará inclusive no dimensionamento da instalação esportiva.	
NC 02/08/2018 13:03 - 1.1.2. Detectar demandas. Tanto para a escolha do local de construção de uma instalação esportiva, quanto para se verificar a viabilidade ou não da construção de um espaço, detectar as demandas de público, se há carência de atendimento no local.	
NC 02/08/2018 13:40 - 1.1.3 Estudos de Viabilidade. Realizar estudos para se verificar a viabilidade de se construir a instalação esportiva, prevendo os recursos necessários para sua construção/obra e sua operação/manutenção. Apenas a partir destes diagnósticos é possível decidir se a instalação esportiva tem viabilidade.	
NC 05/11/2018 14:44 - 1.2 Concepção. A construção de novas instalações ou complexos esportivos, após verificada sua viabilidade, passa pela concepção de seu projeto levando-se em consideração.	
NC 02/08/2018 13:04 - 1.2.1 Plano de utilização e dimensionamento da instalação esportiva. A partir da determinação do plano de utilização, ou seja, quais modalidades, atividades e programas esportivos	NT 05/12/2018 12:04 – Ao analisar as categorias 1.2.1 Dimensionamento da instalação esportiva e 1.2.6 Plano de utilização, comparando seus conceitos e analisando os modelos disponíveis na

comporão a programação da instalação esportiva, se decide qual tipologia de instalação esportiva deve ser construída para atender às atividades propostas para o espaço;	literatura, decidi pela junção das duas categorias em uma 1.2.1 Plano de utilização e dimensionamento da instalação esportiva.
NC 01/06/2018 11:21 - 1.2.1.1 Conceber espaços multiuso. Pois tanto a pratica quanto a literatura tem apontado para a importância de se conceber e construir espaços esportivos multiuso. Isto porque a instalação meramente esportiva hoje pode ter mais dificuldades de se manter sustentável financeiramente e, portanto, acolher outras atividades do mesmo espaço pode garantir a rentabilidade da mesma, além de ocupar estes espaços quando os mesmos se encontram ociosos (sem atividade esportiva);	NT 19/06/2018 09:22 - Esta categoria está intimamente ligada a área 5 – Exploração da Instalação. NO 05/09/2018 15:34 – Relacionado com a categoria 5.3.1 ocupar os espaços de forma multidisciplinar – repensar se cabe ficarem as duas categorias ou como fazer para diferenciá-las. NT 03/12/2018 15:00 – Após discussão com Pesquisador Suporte, decidiu-se pela permanência das duas categorias.
NC 02/08/2018 13:04 - 1.2.2 Projeto arquitetônico. Que se encarregará de planejar estruturalmente a instalação.	
NC 02/08/2018 13:05 - 1.2.2.1 Diálogo entre área esportiva e de Infraestrutura/Engenharia. O projeto arquitetônico deve ser realizado por profissionais da área de arquitetura e engenharia, com auxílio das áreas esportivas no que diz respeito a uma consulta técnica a respeito da estrutura a ser construída, seus objetivos, seus elementos básicos, etc.	NO 14/11/2018 21:59 – Verificar se esta subcategoria permanece em “projeto arquitetônico” ou se transforma numa categoria a parte “conhecimento da área esportiva na construção das instalações”. NT 20/11/2018 22:19 – Na entrevista com sujeito 13 há menção disto no que diz respeito a reformas, manutenção e renovações. Decidi por alterar o nome da categoria de “Conhecimento da área esportiva para projeto arquitetônico” para “Diálogo entre área esportiva e de Infraestrutura/Engenharia”
NC 01/06/2018 11:21 - 1.2.2.2 Considerar o clima do local para construção da instalação. A construção e o tipo de instalação esportiva que se propõem deve levar em consideração o clima da região em que será construído, pois muitas modalidades, dependendo desta variável, fica impraticável em certos períodos do ano e/ou horários do dia.	NO 19/06/2018 09:14 - Consultar estudo Forcellini (2017) que discute a implantação de centros esportivos no Nordeste. NT 15/11/2018 10:55 – Literatura e Pesquisador Suporte confirmam a importância da categoria.
NC 01/06/2018 11:09 - 1.2.3 Garantia de acessibilidade na instalação. Na construção da instalação esportiva (ou mesmo nos casos de instalações esportivas antigas, na reforma e/ou adequação de espaços), um tópico importante a ser considerado é a acessibilidade do espaço.	
NC 01/06/2018 11:09 - 1.2.3.1 Estudo de acessibilidade da instalação esportiva. As instalações novas devem contemplar este tópico em seus projetos, e as antigas devem pensar na adequação de seus espaços para melhor atender às pessoas com deficiência. Para ambos, um estudo que viabilize esta acessibilidade deve ser realizado.	

<p>NC 02/08/2018 13:12 - 1.2.4 Determinação do local. Decidir onde se construirá a instalação esportiva, levando em consideração a área de atendimento daquela instalação esportiva, se haverá conflito com outras instalações ou complexos.</p>	<p>NO 23/08/2018 10:33 – Complementar com a literatura este tópico, pois há informações importantes a respeito. Havia intenção de detalhar em subcategorias todos os aspectos que podem ser considerados, mas talvez a descrição fique muito detalhada em termos de subcategorias. Talvez tentar não refinar tanto as informações para evitar um número muito grande de categorias e subcategorias. Este talvez seja um processo que poderá ser feito /posteriormente com o pesquisador suporte.</p> <p>NO 18/10/2018 23:58 – Verificar se esta categoria não se adequa melhor à fase de 1.1 Planejamento.</p> <p>NT 03/12/2018 15:32 – Após consulta de literatura e Pesquisador Suporte, decidiu-se pela permanência da categoria na fase de Concepção.</p>
<p>NC 02/08/2018 13:11 - 1.2.5 Gerência envolvida no processo de concepção. Sempre que possível é desejável que os profissionais que trabalharão na gestão da instalação esportiva participem do processo de concepção da mesma, para se familiarizarem com a mesma, poderem participar das decisões e opinar, dando seu parecer quanto ao dimensionamento, plano de utilização, configuração dos espaços, já que este(s) profissional(is) será o responsável pelo funcionamento da instalação quando pronta, e participar do processo de concepção lhe conferirá mais segurança para desenvolver seu trabalho.</p>	
<p>NC 02/08/2018 13:15 - 1.2.6 Incorporar novas tecnologias e/ou equipamentos esportivos. Na concepção de uma nova instalação esportiva, ou mesmo num projeto de remodelação/ampliação, é importante estar atento às novas propostas tecnológicas e de equipamentos esportivos para este tipo de espaço. Entendendo sempre qual o custo/benefício do investimento e o objetivo da implantação.</p>	
<p>NC 02/08/2018 13:09 - 1.2.6 Plano de utilização. Na fase de concepção da unidade e alinhado ao dimensionamento da instalação esportiva (1.3.1) deve-se conceber também o plano de utilização desta unidade, já prevendo as atividades que serão desenvolvidas no espaço.</p>	<p>NT 05/12/2018 12:40 – Decidi pela junção desta categoria com a categoria 1.2.1.</p>
<p>NC 02/08/2018 13:10 - 1.3 Execução da obra. Após a fase de concepção, a execução da construção (materialização) se dá de forma que a equipe gestora participe do processo de forma a:</p>	
<p>NC 02/08/2018 13:03 - 1.3.1 Cronograma e acompanhamento da obra. Determina datas de entrega e metas, garante que se possa realizar o acompanhamento da obra, avaliando o andamento da mesma e também inclusões de possíveis alterações.</p>	<p>NT 31/10/2018 22:59 - A equipe de gestão da instalação esportiva/entidade só tem ação de fiscalização da obra. Todo o processo de construção fica a cargo de empreiteira ou construtora.</p>
<p>FAMÍLIA 2 - GESTÃO DE</p>	

ATIVIDADES/PROGRAMAS ESPORTIVOS	
NC 01/06/2018 10:59 - 2.1 Planejamento das atividades/programas. O planejamento de atividades e programas é essencial para que se faça cumprir a função da instalação esportiva.	NT 30/10/2018 10:57 – Esta categoria emergiu com facilidade em todas as entrevistas. Confirma a indicação de Peiró et al. (1999) de que as atividades programáticas e a gestão das mesmas é área própria da instalação esportiva. Sem atividades, a razão de ser da instalação esportiva está comprometida.
NC 01/06/2018 10:50 - 2.1.1 Organização de atividades esportivas regulares. Para manter o fluxo contínuo de usuários, a instalação esportiva deve oferecer atividades regulares aos seus usuários. Estas atividades, mesmo que regulares, devem ser regularmente revistas, atualizadas, avaliadas, para que se decida a continuidade da mesma;	
NC 01/06/2018 11:06 - 2.1.2 Organização de atividades esportivas eventuais. O planejamento daquelas atividades que não estão no calendário regular da instalação esportiva, mas é proposta para compor as atividades do período planejado;	
NC 30/08/2018 14:20 - 2.1.3 Organização de atividades com base nas habilidades dos profissionais. Algumas atividades podem também ser propostas conforme o perfil do profissional (professor) que trabalha na instalação esportiva, pois assim há uma valorização do profissional e da formação do mesmo, bem como se oferece uma maior variedade de atividades aos usuários da instalação esportiva.	NO 20/08/2018 11:02 – Categoria 2.1.3 surgiu após entrevista com sujeito 10. Verificar se emerge em demais entrevistas. NT 30/10/2018 22:40 – A categoria emergiu em outras entrevistas.
NC 01/06/2018 11:00 - 2.2 Avaliação das atividades/programas oferecidos. A avaliação do programa ou das atividades oferecidas do ponto de vista da equipe gestora, através de feedback dos profissionais envolvidos, da avaliação das metas (se as mesmas foram alcançadas), pontos a melhorar para as próximas execuções. Esta avaliação pode ser qualitativa e/ou quantitativa;	NO 20/11/2018 22:36 – Conferir em todas as categorizações se o trecho diz respeito à avaliação das atividades em si, e não uma pesquisa de satisfação com o usuário. NT 30/11/2018 14:00 – Foram reanalisados todos os trechos categorizados.
NC 01/06/2018 11:06 - 2.3 Controle das atividades oferecidas. Para se avaliar de forma eficiente as atividades que são oferecidas, há a necessidade de controlar essas atividades, para ter parâmetros que auxiliem na avaliação. Uma das possibilidades é o controle dos frequentadores ou Frequência dos usuários e o Controle de inscrições – Se possível, possuir um sistema de inscrições online/informatizado para controlar o número de inscritos e onde constem todas as informações pessoais dos usuários, exames necessários, pagamentos (quando for o caso), etc.;	NO 14/06/2018 10:50 - Nas próximas entrevistas, focar na pergunta sobre o controle de atividades, incluindo o controle dos monitores/professores. NO 14/11/2018 21:40 – Verificar a necessidade de manter as categorias 2.4.1 e 2.4.2. Talvez apenas a 2.4 já componha a categoria de forma satisfatória, estando as subcategorias apenas na descrição da categoria. NT 22/11/2018 14:02 – Decisão pela exclusão das categorias 2.4.1 Frequência de usuários e 2.4.2 – Controle de inscrições. As duas permanecerão como exemplos de controle das atividades apenas.
NC 30/06/2018 12:59 - 2.4 Metodologia dos programas/atividades estruturados. Todas as metodologias e bases científicas que dão suporte aos programas/atividades desenvolvidas na instalação esportiva devem ser estruturados e organizados de forma	

<p>a registrar o trabalho desenvolvido na instalação. É primordial para dar direcionamento aos profissionais que trabalham diretamente com o público, para garantir que todos estão alinhados no objetivo proposto para o programa, além de dar mais credibilidade ao trabalho realizado.</p>	
<p>NC 30/08/2018 13:03 - 2.5 Execução dos programas/atividades. A execução das atividades/programas é realizada de forma integrada com a participação de todas as áreas envolvidas para que as mesmas compreendam o que será oferecido na instalação esportiva e possam planejar suas próprias áreas com a participação de todas as áreas envolvidas para que as mesmas compreendam o que será oferecido na instalação esportiva e possam planejar suas próprias áreas.</p>	
<p>NC 01/06/2018 11:00 - 2.5.1 Participação de todas as áreas relacionadas na organização das atividades. A área de gestão de atividades/programas acaba demandando trabalho das demais áreas.</p>	<p>NT 18/06/2018 10:08 - Dúvida se esta subcategoria “2.1.1 – Participação de todas as áreas relacionadas no planejamento das atividades” deve estar nesta área, ou se deve ser relacionada à área de administração (3.2). A área de manutenção tem outro planejamento em que também há participação dos setores. Juntar as experiências em uma única categoria? Ou cada área deve possuir esta categoria quando indicado? Por enquanto vou deixar uma categoria para cada área, visto que cada uma delas faz um tipo de planejamento, e isto nem sempre está relacionado ao trabalho que a administração realiza. A própria área (atividades ou de manutenção) é que faz seu próprio planejamento.</p> <p>NT 16/11/2018 15:27 – Após análise das entrevistas com gestores (sujeitos 8, 9 e 10), ficou claro que a área de atividades/programas é que gera a demanda para outras áreas, portanto faz sentido manter a categoria.</p> <p>NO 16/11/2018 15:30 – Verificar posteriormente se a nomenclatura está correta, pois as demais áreas não participam da construção do planejamento, mas sim realizam um acompanhamento deste planejamento para estarem atentos as demandas geradas.</p> <p>NT 03/12/2018 15:00 – Após discussão com Pesquisador Suporte e verificação dos trechos categorizados, verificou-se que mais do que participar do planejamento, as outras áreas participam da organização das atividades. A área esportiva demanda das outras áreas, como já citado anteriormente. Por também ainda não ser identificado nas entrevistas trechos que dissessem respeito a execução das atividades, entendeu-se que esta participação de outras áreas se dá não na fase de planejamento, mas sim na organização da mesma. Portanto, o nome e local da categoria foram alterados de “2.1.1 – Participação de todas</p>

	as áreas relacionadas no planejamento das atividades” para “2.5.1 – Participação de todas as áreas relacionadas na organização das atividades”.
FAMÍLIA 3 - GESTÃO ECONÔMICO-ADMINISTRATIVA	
NC 01/06/2018 11:10 - 3.1 Estabelecimento de modelo de gestão financeira. Dependendo do modelo de gestão à que a instalação esportiva está vinculada (público, privado, privado sem fins lucrativos, etc.), a gestão financeira vai variar. Apesar das diferenças entre os modelos, a administração da instalação esportiva deve ter claro o modelo de gestão financeira que a mesma irá utilizar para compreender de onde vem os recursos e como gerir seus fundos. Nas entrevistas, os sujeitos não dizem isso especificamente, mas eles apresentam os modelos que suas instalações utilizam, e algumas vezes (principalmente nos casos de gestão pública e privada sem fins-lucrativos), este modelo é sim engessado, pois depende de instância superior. As instalações podem buscar alternativas, mas em sua maior parte, devem seguir o modelo de gestão financeira já previamente designados.	NT 22/11/2018 11:27 - ver Iversen & Cuskelly, 2015 para exemplo.
NC 01/06/2018 11:06 - 3.2 Incentivar uma gestão participativa (interação horizontal). Aspecto bastante presente nas entrevistas, o incentivo à participação, à construção coletiva, e a interação horizontal entre as áreas, para que todos os funcionários participem dos processos decisórios, mesmo que a ação e sua execução não seja especificamente de sua área.	NT 22/11/2018 13:55 – Excluído do nome da categoria “entre as áreas” pois entendi que a interação horizontal também ocorre numa mesma área com profissionais hierarquicamente diferentes. Para abranger mais, decidi pela alteração do nome.
NC 01/06/2018 11:10 - 3.3 Planejamento geral da gestão da instalação esportiva. A coordenação das diversas áreas envolvidas na gestão da instalação esportiva, que contemple os aspectos das diversas áreas que compõem esta gestão. Este pode ser um planejamento estratégico, PDCA, utilizar gestão de projetos, ou outro modelo que a administração julgar mais adequado para este acompanhamento das ações de todas as áreas.	<p>NO 23/08/2018 11:24 – Verificar com dados das próximas entrevistas analisadas se é melhor trocar “planejamento” por “coordenação”.</p> <p>NT 23/08/2018 11:30 – Verificar se entra neste tópico o estabelecimento de metas (financeiro e atendimento) que os gerentes apontam em algumas entrevistas. Em alguns momentos eles indicam que a avaliação da eficácia se dá por estes elementos (se as metas foram alcançadas), isso pode fazer emergir a categoria de Avaliação da Gestão realizada. Verificar como ficará isso. Dentro do planejamento metas e indicadores podem ser pensados para posteriormente serem avaliados.</p> <p>NT 14/11/2018 23:00 – Decisão pela exclusão da categoria. Há uma coordenação/gestão geral que é realizada pelo gestor, mas cada área possui seu planejamento. A mesma não emergiu nas demais entrevistas realizadas.</p> <p>NT 05/12/2018 14:00 – Substituída pela categoria 3.3 Estrutura organizacional e plano diretor.</p>
NC 15/11/2018 11:06 - 3.3 Estrutura organizacional e plano diretor. A estrutura organizacional da instalação esportiva é a forma pela qual ela se divide, se organiza e	NT 15/11/2018 01:03 - Esta categoria emergiu em duas entrevistas com gestores, estando relacionada à área de infraestrutura. Mas entendendo que o

<p>coordena as atividades, sendo que o desenvolvimento de um plano diretor dará diretrizes e bases para o planejamento de todas as áreas visando o desenvolvimento geral da instalação esportiva e a coordenação das diversas áreas envolvidas.</p>	<p>Plano Diretor deve ser construído pela gestão geral da instalação, com a participação das mais diversas áreas, visando o desenvolvimento como um todo da organização, optou-se por relacioná-lo à área Econômico-Administrativa e unindo-a à Estrutura Organizacional.</p> <p>NT 05/12/2018 15:39 – Após discussão com Pesquisador Suporte, esta categoria foi citada como determinante no planejamento da instalação esportiva de forma geral. Cada área deve possuir seus planejamentos próprios, mas a gestão geral deve pensar num plano diretor que conflua todas as áreas envolvidas.</p>
<p>NC 01/06/2018 11:31 - 3.4 Controle de compras/Aquisição de serviços. As compras realizadas pela administração da instalação esportiva (seja de material esportivo, manutenção, escritório, limpeza, o pagamento de serviços a terceiros, etc.), pode ser realizada através de mecanismos como a licitação ou comparação de preços entre os concorrentes (orçamentos). Assim a administração apresenta transparência em suas ações e garante o melhor preço pelos produtos ou serviços adquiridos. Os pedidos de compras vindos das áreas de manutenção, gestão de atividades, comunicação, etc., se tornam mais eficientes e transparentes se feitos através de um sistema único onde todos os dados pormenorizados do pedido de compra são descritos.</p>	<p>NT 14/11/2018 23:04 – Incluído no nome da categoria “aquisição de serviços” pois os pagamentos realizados pela administração da instalação esportiva não se restringem a compra de materiais.</p>
<p>NC 01/06/2018 11:31 - 3.4.1 Sistema para gerir os pedidos de compras.</p>	<p>NT 19/06/2018 11:40 - Possuir um controle de patrimônio também auxilia no processo de compra, uma vez que já se tem um controle dos equipamentos que existem na instalação e quais são suas especificações.</p> <p>NT 03/12/2018 14:00 – A gestão de patrimônio emergiu na área de Infraestrutura e Manutenção.</p> <p>NT 15/12/2018 19:16 – Após reanálise e comparação do conceito gerado, decidi pela exclusão da subcategoria, uma vez que ela já é contemplada na categoria 3.8. Ferramentas de Gestão.</p>
<p>NC 01/06/2018 11:36 - 3.5 Alternativas de capitalização/obtenção de recursos. Através do aluguel dos espaços, parcerias, instalação de publicidade e propagandas nas instalações, dentre outros, é possível garantir verba extra à gestão, de forma a complementar o orçamento fixo (caso exista).</p>	<p>NO 24/06/2018 11:50 – Não está bem claro o nome da categoria/processo. Amadurecer a ideia.</p> <p>NT 30/10/2018 10:26 – Cogitou-se a ideia de criar 2 subcategorias relacionadas à “Existência de comissão para leis de incentivo” e “contratação de empresa para projetos de lei de incentivo”, mas apenas na entrevista com sujeito 1 o assunto emergiu. As situações estão descritas apenas na nota de codificação.</p> <p>NT 03/12/2018 15:39 – Após discussão com Pesquisador Suporte, optou-se pela alteração do nome da categoria de “3.6 Alternativas de rentabilidade da instalação esportiva” para “3.5</p>

	Alternativas de capitalização/obtenção de recursos”. Também se optou por colocar a antiga categoria “3.4 Obtenção de verba através de leis de incentivo ao esporte” como subcategoria, pois entendemos que esta é uma das formas de obter recursos. Por este motivo a categoria também teve seu código alterado. Esta categoria está relacionada com as categorias 5.1 e 7.2
NC 01/06/2018 11:19 - 3.5.1 Obtenção de verba através de leis de incentivo ao esporte. As leis federal, estadual, e em alguns casos municipais que permitem a captação de recursos financeiros através do destinação de parte dos impostos para projetos esportivos pode ser uma alternativa para a gestão de instalações esportivas obterem recursos para o financiamento de reformas, construções, eventos, programas esportivos, dentro outros; Ter uma comissão dentro da instalação que se volte para isso é essencial para que projetos nesta linha possam ser colocados em prática, dada a complexidade do mesmo, mesmo que essa comissão seja apenas para pensar como explorar esse tipo de recurso, o que na instalação esportiva poderia ser priorizado neste tipo de projeto; Também é possível contratar empresas especializadas para a elaboração do projeto e captação de recursos via leis de incentivo para auxiliar e agilizar estes processos.	
NC 30/06/2018 11:43 - 3.6 Consulta a empresas especializadas em gestão. Em algumas áreas da gestão da instalação esportiva, a administração pode necessitar em alguns momentos de uma consultoria especializada para auxiliar na gestão, com conhecimento específico em algum tópico ou processo.	
NC 01/06/2018 11:39 - 3.7 Protocolos/processos bem definidos. Todas as ações realizadas no âmbito da gestão da instalação devem seguir um protocolo pré-estabelecido para guiar as ações e garantir que nenhuma etapa seja esquecida. Possuir esses protocolos e os fluxos estabelecidos e registrados auxilia e facilita a gestão como um todo, e a comunicação entre áreas.	
NC 30/06/2018 11:44 - 3.8 Utilização de Ferramentas de gestão. A utilização de ferramentas de gestão pode auxiliar tanto na execução dos processos de gestão, quanto no controle e avaliação da gestão realizada. Gerar e ter disponível dados que podem auxiliar no processo decisório dentro da instalação esportiva, além de ajudar na prestação de contas (tanto em termos financeiros quanto de performance das atividades realizadas na instalação esportiva).	NT 16/11/2018 14:55 – Nas entrevistas emergiram ferramentas de gestão tais como programa para gestão das atividades, programa para gestão de compras, programa para gestão financeira, programa para o planejamento das atividades, programa para gestão de reservas do espaço.
NC 30/06/2018 12:50 - 3.9 Troca de experiência com outras instituições/entidades. Participar de grupos de gestores, seminários e eventos que discutam a gestão de instalações esportivas é uma importante ferramenta para a troca de experiências administrativas e operacionais, podendo auxiliar nos processos de gestão, na atualização	NO 23/08/2018 11:35 - Verificar este tópico nas entrevistas futuras, se isso inclui o estudo do funcionamento de outras instalações. NT 05/11/2018 15:33 – Categoria emergiu com praticamente todos os tipos de profissionais. As

de ferramentas e tecnologias disponíveis no mercado, para conhecer fornecedores de produtos e serviços, dentre outros.	trocas ocorrem em todas as instâncias, desde empréstimo de equipamentos/funcionários até experiências de gestão.
NC 30/06/2018 11:43 - 3.10 Cultura Organizacional. A existência de diretrizes, missão, valores, princípios, políticas, símbolos ou regimento interno dão base a gestão a ser realizada na instalação esportiva. Com estes parâmetros fica mais claro quais são as prioridades da gestão, qual a missão que a gestão deve seguir e sob quais valores deve construir seus projetos, guiando o comportamento de seus funcionários.	NO 06/09/2018 12:19 – Verificar as referências na literatura que apontam este dado. NT 03/12/2018 09:00 – Em discussão com Pesquisador Suporte, sugeriu-se a mudança do nome da categoria de “3.10 Diretrizes/Regimento Interno” para “3.10 Cultura Organizacional” pois é mais abrangente. Alguns trechos das entrevistas com os sujeitos 3, 13, 14 e 16 mostram situações para além da missão, valores e diretrizes.
NC 02/08/2018 13:23 - 3.11 Elaboração de plano de investimentos. A partir dos recursos disponíveis para a gestão da instalação esportiva, deve-se realizar um planejamento financeiro/de investimento para o uso deste recurso, distribuído nas mais diversas áreas relacionadas à gestão da instalação esportiva, se prevendo gastos e estabelecendo metas.	NT 23/08/2018 11:26 – As categorias 3.11 e 3.12 estão presentes do modelo de Peiró et al. (1999) e podem ser encontradas nas entrevistas com gerentes.
NC 02/08/2018 13:25 - 3.12 Controle do plano de investimentos. Este plano de investimento deve ser controlado para se avaliar se o mesmo seguirá dentro do previsto e se as metas estabelecidas serão alcançadas.	
NC 02/08/2018 13:07 - 3.12.1 Auditoria para controle financeiro e fiscal. Para garantir que a gestão dos recursos está sendo realizada de forma correta e idônea, pode-se instaurar auditoria de forma a garantir o bom uso dos recursos.	NT 07/09/2018 17:40 - Esta categoria substituiu a categoria 3.5.2 Auditoria financeira que estava relacionada ao controle de compras, entendendo que a auditoria está relacionada à gestão financeira como um todo, e não só com as compras.
NC 02/08/2018 13:30 - 3.13 Acompanhamento da Eficácia Administrativa. Avaliação geral da gestão realizada na instalação esportiva, levando-se em consideração o planejamento, execução e avaliação das diversas áreas envolvidas, o atingimento das metas estabelecidas e a sustentabilidade financeira da mesma.	NO 07/09/2018 18:40 – Abordar com mais profundidade nas próximas entrevistas. NT 05/11/2018 15:36 – Apesar de abordado em algumas entrevistas, este processo operacional parece ser muito realizado. Entretanto ele emergiu em 3 situações nos dados e se mostra importante processo.
FAMÍLIA 4 - COMUNICAÇÃO	NO 16/06/2018 15:08 - Ver ao longo das entrevistas se justifica uma área apenas COMUNICAÇÃO, ou se vale juntar e ficar em apenas uma MARKETING E COMUNICAÇÃO. NT 03/12/2018 15:50 – Em discussão com Pesquisador Suporte, decidiu-se pela manutenção das áreas separadas.
NC 01/06/2018 11:06 - 4.1 Canais de comunicação interna. Para facilitar a comunicação interna dos funcionários e o planejamento, execução, controle e avaliação das atividades, a utilização de canais e ferramentas de comunicação pode auxiliar, como e-mails, programa específico de troca de mensagens, alertas via SMS, dentre outros.	NT 20/06/2018 09:48 – Seria melhor nomear esta categoria de “Utilização de ferramentas de comunicação interna” para “canais de comunicação entre funcionários” ou “canais de comunicação interna”? Ao criar a categoria 4.2, deu-se a impressão que seria mais lógico este nome. NT 30/10/2018 19:56 – Optou-se pela modificação no nome da categoria.
NC 01/06/2018 11:32 - 4.2 Canais de comunicação	

com os usuários. Para que os usuários se mantenham sempre informados quanto às atividades que ocorrem na instalação, bem como quando as mesmas são canceladas por algum motivo, ou algum local da instalação está passando por reforma ou remodelação, dentre outros motivos, importante manter um canal de comunicação com este usuário, seja ele meio eletrônico (site, redes sociais, aplicativo) seja impresso.	
NC 30/06/2018 11:42 - 4.3 Planejamento das ações de comunicação. Todas as ações da área de comunicação devem estar alinhadas com o planejamento das atividades/programas que são desenvolvidos para a instalação, para que essas atividades possam ser divulgadas de forma correta e assertiva ao público-alvo.	
NC 30/06/2018 11:45 - 4.4 Tratamento de demandas do público. Toda solicitação que chega à gestão vinda do usuário da instalação deve ser tratada devidamente pela área de comunicação e encaminhada ao setor responsável pela solicitação caso a comunicação não consiga resolver a mesma.	
FAMÍLIA 5 - EXPLORAÇÃO DA INSTALAÇÃO ESPORTIVA	NO 16/11/2018 15:49 – Verificar com pesquisador suporte se esta área deve permanecer sozinha ou ser integrada à área de Gestão de Atividades. NT 03/12/2018 15:58 – Em discussão com Pesquisador Suporte decidiu-se pela manutenção das duas áreas separadas.
NC 01/06/2018 11:02 - 5.1 Cessão da instalação a outras entidades (clubes, associações, empresas, grupos de usuários). A permissão temporária do uso das instalações esportivas por outras entidades, em alguns casos mediante pagamento, garante ocupação do espaço, renda ou outra possível contrapartida; Estas atividades podem ser esportivas ou não esportivas;	NT 01/06/2018 11:02 - Esta categoria emergiu das entrevistas e também é apresentada pela literatura, como em Peiró et al. (1999). As subcategorias que a seguem não são detalhadas na literatura. NO 18/06/2018 11:08 - Temos exemplos de ceder a instalação para atividades esportivas e não esportivas nas entrevistas. Decidir no futuro se há necessidade de criar duas subcategorias para reforçar este aspecto. NT 05/12/2018 14:45 – Como esses exemplos não foram citados em novas entrevistas, optou-se por não criar as subcategorias e deixar apenas como exemplo na descrição da categoria, evitando assim a criação em excesso de subcategorias.
NC 01/06/2018 11:02 - 5.1.1 Calendário de cessão da instalação. É necessária a definição de um calendário específico para o uso das instalações por usuários externos.	
NC 01/06/2018 11:02 - (5.1.2 Controle/Monitoramento das atividades realizadas por entidades/usuários externos. O controle/monitoramento do uso deve ser realizado para minimizar riscos e de forma a adequar o evento/atividade para não interferir nas atividades rotineiras da instalação esportiva).	
NC 01/06/2018 11:02 - 5.1.3 Estabelecimento de	

<p>critérios para ceder o uso da instalação esportiva a outras entidades/grupos de usuários. Estabelecimento de critérios para escolha das entidades/usuários externos que utilizarão a instalação esportiva de forma a garantir que o mesmo seja idôneo, os tipos de transtornos que a cessão da instalação pode causar, se a proposta do evento está de acordo com a proposta da instalação esportiva.</p>	
<p>NC 01/06/2018 11:02 - 5.1.4 Estabelecimento de contrapartidas na cessão da instalação esportiva. Estudar a contrapartida, financeira ou não, que a cessão da instalação esportiva trará para a gestão da mesma, como ocupação de espaço, renda com o aluguel do espaço, participação dos usuários internos nas atividades promovidas pela entidade/grupo externo, etc.</p>	
<p>NC 01/06/2018 11:20 - 5.2 Monitoramento do uso das instalações esportivas. Esta categoria emergiu das entrevistas e também é assunto bastante presente quando se fala em instalação esportiva, quando a preocupação maior é a construção de espaços que depois se tornam ociosos, sem usuários. Uma vez ociosos, eles não justificam o investimento e há uma deterioração mais acelerada por conta do abandono/não utilização e falta de manutenção (visto que uma instalação sem uso dificilmente será alvo de investimentos de manutenção); Através do monitoramento da ociosidade dos espaços e da taxa de ocupação, é possível propor novas atividades ou pensar em novas alternativas para ocupar estes espaços.</p>	<p>NT 20/06/2018 09:58 – Na entrevista com sujeito 2 é citado a existência de um “setor de reservas” na instalação esportiva, isso para monitorar o uso, verificar se não há atividades conflitantes no mesmo espaço, etc. Por conta disso, creio que faça mais sentido a categoria receber o nome de “Monitoramento do uso das instalações esportivas” no lugar do nome original “Monitorar os espaços ociosos da instalação.</p> <p>NO 16/11/2018 15:48 – Verificar com o pesquisador suporte se esta categoria deveria estar alocada na área “Marketing” como indicado no modelo de Peiró et al. (1999).</p> <p>NT 02/12/2018 17:29 – Após revisão das entrevistas e discussão com Pesquisador Suporte, decidi pela permanência da categoria na área de Exploração.</p>
<p>NC 01/06/2018 11:29 - 5.2.1 Ocupar a instalação de forma multidisciplinar. Uma das alternativas é ocupar a instalação de forma multidisciplinar, assim como indicado em categoria da área 1 – construção, sobre o planejamento de áreas esportivas multiuso, a exploração deste espaço deve assim ocorrer. Portanto, deve-se pensar em alternativas para ocupar o espaço esportivo ocioso com atividades esportivas e não-esportivas, como shows, teatro, apresentações culturais diversas, eventos acadêmicos, etc.</p>	<p>NO 18/06/2018 16:04 - Repensar o nome desta categoria, se esta é a melhor opção.</p> <p>NO 18/06/2018 16:07 - Nas próximas entrevistas abordar a questão da multifuncionalidade dos espaços esportivos (quando eles abrigam também atividades como shows, teatro, eventos acadêmicos, etc.);</p> <p>NT 05/12/2018 17:31 – Assunto abordado nas demais entrevistas e confirmado na reanálise. Categoria relacionada a 1.2.3</p>
<p>NC 30/06/2018 11:41 - 5.2.2 Facilitar o acesso à instalação. Também é possível pensar em facilitar o acesso à instalação criando alternativas para fomentar a ocupação do espaço, como facilitar o acesso ao mesmo, flexibilizar o horário de uso, realizar atividades a grupos de usuários diferentes do usual.</p>	
<p>FAMÍLIA 6 - INFRAESTRUTURA E MANUTENÇÃO</p>	<p>NO 15/11/2018 00:17 – Pensar na possibilidade de trocar o nome da categoria de “Manutenção” para “Infraestrutura”.</p> <p>NT 03/12/2018 15:45 – Após discussão com</p>

	Pesquisador Suporte o nome da área foi alterado de “Manutenção” para “Infraestrutura e Manutenção”.
<p>NC 01/06/2018 11:08 - 6.1 Planejamento da manutenção preventiva. A manutenção da instalação esportiva deve ser realizada com base em um planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo, pensando no trabalho preventivo.</p>	<p>NO 19/06/2018 10:43 A questão do trabalho preventivo surgiu na entrevista com sujeito 2, verificar em próximas entrevistas e estudar se deve se tornar uma nova categoria para destacar este aspecto.</p> <p>NO 14/11/2018 22:16 – Verificar junto ao pesquisador suporte se há necessidade de permanecer essas subcategorias (planejamento a longo prazo, médio prazo e curto prazo/emergencial), ou se apenas na descrição da categoria maior (6.1). E criar uma categoria para manutenção emergencial.</p> <p>NT 15/11/2018 00:28 – Após a leitura das entrevistas com os gestores e das categorias que emergiram, optou-se pela manutenção apenas da categoria “Planejamento da Manutenção” pois todas as áreas não há menção ao prazo dos planejamentos. E também porque se propõem uma divisão da manutenção em Preventiva e Corretiva/Emergencial. Também porque a corretiva não é prevista, então não pode estar numa categoria que tenha o pressuposto de planejamento.</p> <p>NT 16/11/2018 14:20 - Verificou-se nas entrevistas seguintes a ênfase em manutenção preventiva e manutenção corretiva. Portanto optou-se pela divisão dos dois tipos de manutenção.</p>
<p>NC 01/06/2018 11:09 - 6.1.1 Participação de todas as áreas relacionadas no planejamento da manutenção. Este planejamento é construído a partir da participação de diferentes áreas da instalação esportiva, não só a área responsável por isso.</p>	
<p>NC 01/06/2018 11:30 - 6.1.2 Estudo de viabilidade – Manutenção preditiva. Para se verificar a viabilidade das atividades que entrarão no planejamento, por vezes é necessário realizar um estudo mais pormenorizado (diagnóstico) da manutenção a ser realizada. O planejamento deve prever o que será feito, como será feito, por quem será feito</p>	<p>NT 29/11/2018 17:18 – Alteração do nome da categoria de “6.1.2 Estudo de viabilidade das atividades de manutenção” Para “6.1.2 Estudo de viabilidade – Manutenção preditiva” após explicação do sujeito 17 em entrevista.</p>
<p>NC 01/06/2018 11:08 - 6.2 Execução da manutenção da infraestrutura. O cuidado e manutenção dos espaços da instalação esportiva e de todo o material que compõem as atividades desenvolvidas nestes espaços deve ser executado, seguindo o planejamento de manutenção traçado ou atendendo a demandas emergenciais.</p>	
<p>NC 01/06/2018 11:08 - 6.2.1 Distribuição das atividades de manutenção entre os funcionários. Deve haver a distribuição das atividades entre os funcionários da área de manutenção da instalação</p>	

esportiva.	
NC 01/06/2018 11:08 - 6.2.2 Contratação de empresa especializada para a manutenção/reforma das instalações. Contratação em empresa especializada nos casos mais específicos que os funcionários da instalação não podem/conseguem atuar, ou que exigem equipamento especial.	
NC 01/06/2018 11:30 - 6.3 Gestão dos equipamentos esportivos. Os equipamentos esportivos utilizados nas atividades que ocorrem nas instalações esportivas, tais como bolas, redes, colchonetes, aparelhos de ginástica, pesos livres, barras, etc., também merecem atenção da gerência da instalação, principalmente no que diz respeito a sua vida útil (controle de deterioração).	
NC 02/08/2018 13:08 - 6.3.1 Descrição dos equipamentos esportivos. Esta descrição pode auxiliar inclusive no processo de compra, indicando qual produto e quais características são importantes.	
NC 02/08/2018 13:08 - 6.3.2 Qualidade dos equipamentos esportivos. Ter claro a qualidade do material adquirido e que ele atende as expectativas e os objetivos que deverá cumprir na prática esportiva, levando-se em consideração o custo-benefício do material é importante.	
NC 02/08/2018 13:15 - 6.3.3 Controle na compra de equipamentos esportivos. Após concluída a compra, é importante acompanhar a entrega dos materiais esportivos para conferência de quantidade e qualidade do produto entregue.	NT 05/12/2018 10:56 – Após reanálise, decidiu-se pela exclusão da subcategoria “Controle na compra de equipamentos esportivos” pois entendi que este processo é o mesmo que o processo 3.4, e sendo os processos de compra todos realizados por um mesmo departamento, este controle já está previsto na categoria 3.4. Citar durante discussão dos resultados esta relação entre as áreas.
NC 02/08/2018 13:19 - 6.3.4 Controle do uso e de armazenamento de equipamentos esportivo. Também é uma tarefa importante a ser realizada uma vez que apenas através deste processo será garantido o bom uso do material e a guarda correta do mesmo para que ele não se perca ou sofra deterioração.	
NC 01/06/2018 11:38 - 6.4 Diálogo estabelecido entre infraestrutura e área esportiva. Para que a área de manutenção possa dialogar com gestores da instalação e professores, e para que todos os reparos e reformas gerenciados pela área sejam realizados da melhor forma levando-se em consideração a prática esportiva que se dá no espaço, é importante que o responsável/gerente da área de manutenção tenha conhecimentos da área esportiva, ou que a os responsáveis pela área esportiva sejam consultados, facilitando o diálogo, entendimento e realização dos trabalhos de manutenção e uso dos equipamentos.	NT 29/11/2018 16:53 – Decidiu-se pela alteração do nome da categoria de “6.4 Manutenção com conhecimento da área esportiva” para “6.4 Diálogo estabelecido entre manutenção e área esportiva” pois entendeu-se que mais importante do que a área de manutenção ter conhecimento, um suporte da área fim (esportiva) é mais efetivo e fácil de se conseguir dentro da estrutura da instalação esportiva.
NC 30/06/2018 12:58 - 6.5 Controle do estado de conservação e da manutenção. Todas as ações da área de manutenção devem ser controladas e supervisionadas	NT 20/11/2018 21:06 – Alteração do nome da categoria de “Controle e supervisão das intervenções de manutenção” para “Controle do

a fim de garantir que o trabalho foi realizado e que o planejamento de manutenção está sendo cumprido. Além disso, o controle pode auxiliar no processo de avaliação da deterioração e necessidade de reparos, alterando ou não as atividades de prevenção e correção.	estado de conservação e da manutenção”, pois entendi que o controle é feito não só na intervenção da manutenção, mas também se controla o estado de conservação das mesmas, para se verificar a necessidade de uma intervenção de manutenção.
NC 02/08/2018 13:17 - 6.5.1 Vida útil dos equipamentos e instalações.	
NC 02/08/2018 13:17 - 6.5.2 Obsolescência dos equipamentos e instalações. Entendo que equipamentos e instalações muito ultrapassados não atraem o público frequentador, por vezes não permite novas práticas e sua manutenção pode ser mais cara do que a aquisição de novo equipamento/instalação a longo prazo.	NO 06/09/2018 11:49 – Esta categoria pode ser relacionada à categoria 1.3.9, pois a partir do momento que se detecta a obsolescência do equipamento/instalação, pode-se considerar a implantação de novas tecnologias, novos equipamentos.
NC 05/11/2018 14:37 - 6.5.3 Check list de itens da manutenção. Este controle se dá com base no planejamento e no estabelecimento de critérios e itens a serem verificados e em um cronograma pré-estabelecido.	
NC 30/06/2018 13:02 - 6.6 Controle de patrimônio. Para auxiliar o controle e supervisão das intervenções de manutenção e também para manter o controle de tudo que a entidade possui, é importante manter um controle de todo patrimônio existente na instalação esportiva, desde sua aquisição, até seu descarte, se for o caso.	
NC 01/06/2018 11:29 - 6.7 Reforma, Remodelação e Ampliação das instalações. Relacionado à categoria 5.2, após constatar-se a ociosidade do espaço, ou mesmo a inadequação do mesmo (quando há necessidade de modernização, reforma, de ampliar atendimento ao público), é importante repensar a proposta do mesmo e se possível e viável, readequar para que a instalação cumpra seu objetivo da melhor forma.	<p>NO 01/08/2018 15:43 – Alterar o nome da categoria de “Reformulação de espaços” para “Remodelação e Ampliação das instalações”? Verificar como este tópico aparece nas próximas entrevistas.</p> <p>NT 23/08/2018 10:45 – Por ocasião da entrevista com sujeito 6 em que este tópico é abordado, foi realizada a alteração no nome da categoria.</p> <p>NT 14/11/2018 15:52 - Por entender que a remodelação e ampliação das instalações se dá em um momento que a instalação esportiva já existe, a categoria passou a integrar a área “Infraestrutura e Manutenção”, passando do número 1.5 para 6.7. A nomenclatura da categoria também sofre alteração para “Reformas, Remodelação e Ampliação das instalações”.</p> <p>NT 05/11/2018 14:58 – Por ocasião das categorias que emergiram nas entrevistas com os sujeitos 16, 17 e 18, novos códigos foram adicionados referentes ao Planejamento (6.7.1). Acompanhamento (6.7.2) e Avaliação de Reformas (6.7.3).</p>
NC 05/11/2018 13:13 - 6.7.1 Planejamento e Concepção da Reforma/Remodelação/Ampliação. A equipe de manutenção da instalação deve realizar o planejamento a contratação de empresa especializada	

para execução da obra (6.2.2).	
NC 05/11/2018 13:12 - 6.7.2 Acompanhamento da Reforma/Remodelação/Ampliação. A ser realizada na instalação esportiva, garantindo que o serviço executado será entregue conforme contratado.	
NC 05/11/2018 14:50 - 6.7.3 Avaliação da Reforma, Remodelação ou Ampliação da Instalação Esportiva. Verificando se todos os itens foram entregues a contento.	
NC 01/06/2018 11:28) - 6.8 Manutenção Corretiva/emergencial. Todas as atividades de manutenção relacionadas a situações não previstas no planejamento preventivo. Acidentes, emergências e correções devem ser realizadas pela equipe e manutenção ou empresa contratada, quando necessário.	
NC 20/09/2018 13:30 - 6.9 Sustentabilidade ambiental das instalações. Para além de possuir infraestrutura que preconize a sustentabilidade ambiental, promover ações na instalação esportiva que visem a redução de lixo, gastos energéticos e de água, dentro outros.	
NC 05/11/2018 14:47 - 6.10 Manuais, Normas e Diretrizes de Manutenção. Para que o trabalho realizado pela área de Infraestrutura e Manutenção seja mais eficiente e atenda normas e leis já estabelecidas, o amparo das ações em normas e na legislação vigente e a produção de manuais e diretrizes básicas a serem seguidas dá norte ao trabalho realizado e determina políticas e itens básicos a serem realizados na gestão da manutenção das instalações esportivas.	
NC 05/11/2018 14:50 - 6.11 Avaliação/Auditoria da manutenção realizada. Uma avaliação ou auditoria de todo trabalho realizado pela manutenção é primordial para que se faça cumprir o planejamento estabelecido e para que se verifique se as normas e diretrizes estão sendo seguidas e se as equipes e empresas contratadas estão desempenhando um trabalho de qualidade.	
NC 05/11/2018 14:52 - 6.12 Operação da Instalação Esportiva. Para além da manutenção e das obras, a área fica responsável por garantir a operação da instalação. Para tanto, são realizadas rotinas que verificam se todos os sistemas e infraestrutura da instalação esportiva estão em perfeito funcionamento e podem ser utilizadas.	
NC 05/11/2018 15:45 - 6.13 Relatórios e reportes da manutenção. De forma a registrar todas as ações, ser possível o compartilhamento das informações com todas as áreas da instalação esportiva, e o armazenamento para uso em futuros planejamentos.	
FAMÍLIA 7 - MARKETING	

<p>NC 01/06/2018 10:59 - 7.1 Monitoramento das necessidades e demandas. O controle das vagas oferecidas e da procura pelo curso (inscrições), ou seja, as necessidades e demandas das atividades que são oferecidas na instalação esportiva, pode auxiliar na criação de novos cursos ou o cancelamento de outros;</p>	
<p>NC 01/06/2018 11:05 - 7.2 Acordos, parcerias e captação de recursos. Após a detecção de uma alternativa de rentabilidade ou mesmo de uma necessidade, através de acordos com grupos de usuários, empresas ou entidades interessadas, a gestão da instalação esportiva pode garantir a captação de recursos que podem ser utilizados na construção ou manutenção de estruturas, provimento de equipamentos esportivos, realização de eventos, etc.</p>	<p>NT 18/06/2018 12:08 - Ainda não tenho claro se este tópico deve estar vinculado a qual área. Talvez “Marketing” por se tratar de parcerias?</p> <p>NT 18/06/2018 15:53 - Ao emergir dos dados a categoria de parceria com universidades, entendi que esta categoria ficaria mais adequada em “Marketing”, e por este motivo foi realizada a modificação. Novas observações podem ser feitas a respeito.</p> <p>NT 03/12/2018 16:10 – Tópico discutido com Pesquisador Suporte. Categoria relacionada com categoria 3.5. A área administrativa detecta a oportunidade/necessidade e a área de marketing deve viabilizar a busca por parcerias. Por este motivo o nome da categoria foi alterado de “7.2 Buscar parcerias para construção e manutenção de estruturas e provimento de equipamentos” para “7.2 Acordos, parcerias e captação de recursos”</p>
<p>NC 01/06/2018 11:11 - 7.3 Relação/Parceira com Universidades. A relação da instalação esportiva com universidades ou cursos de educação física/esporte, pode se mostrar de grande auxílio, tanto na participação dos funcionários em eventos acadêmicos promovidos pela universidade, como também a assessoria da universidade em demandas mais específicas. A instalação também pode ceder seus espaços à universidades, fomentando o uso das instalações esportivas, ou mesmo diversificando os tipos de eventos/atividades que ocorrem dentro da instalação (para além do esportivo).</p>	
<p>NC 01/06/2018 11:37 - 7.4 Pesquisas de satisfação com o usuário. É importante que constantemente o usuário seja consultado através de pesquisas de opinião, quanto à qualidade dos serviços prestados na instalação e da infraestrutura oferecida. Através destas pesquisas é possível identificar pontos falhos e traçar estratégias para melhorar a qualidade.</p>	<p>NO 24/08/2018 14:30 - Confirmar com Pesquisador Suporte se deve permanecer nesta área de “Marketing” ou área “Gestão Econômico-Administrativa”.</p> <p>NT 03/12/2018 16:13 – Após discussão com Pesquisador Suporte, decidiu-se pela permanência da categoria na área “Marketing”.</p>
<p>NC 02/08/2018 13:06 - 7.5 Perfil do usuário. Através de pesquisas e inscrições nos programas/atividades, é possível delinear o perfil dos usuários da instalação esportiva e das atividades que ocorrem na mesma. Com esta informação, a orientação das atividades e eventos pode ser facilitada, pode-se pensar em atividades para um perfil desejado e que não esteja ainda atingido, pode-se direcionar as atividades e a própria divulgação da mesma. Estas informações também podem servir de base para projetos de patrocínio, parcerias, dentre</p>	<p>NO 01/08/2018 11:53 - Confirmar com Pesquisador Suporte se deve permanecer nesta área de “Marketing” ou área “Gestão Econômico-Administrativa”.</p> <p>NT 03/12/2018 16:15 – Após discussão com Pesquisador Suporte, decidiu-se pela permanência da categoria na área “Marketing”.</p>

outros.	
NC 30/06/2018 11:42 - 7.6 Organização de eventos com fins promocionais. Para atrair um público específico que não costuma frequentar a instalação esportiva, ou mesmo para promover o que se realiza em termos de atividades na instalação esportiva, é indicada a organização de eventos com a finalidade de promover os programas/espços e atrair este público desejado.	
NC 18/06/2018 11:10 - 7.7 Marketing de Relacionamento – usuários. É uma categoria que emergiu em alguns trechos das entrevistas. O relacionamento travado entre professores e usuários, a atmosfera (ou ambiente) agradável para que o usuário se sintam bem na instalação esportiva e sempre a frequente.	<p>18/06/2018 15:09 - Ainda incerto em que área se encaixa esta categoria. Talvez se mais elementos surgirem, pode ser encarada como área de QUALIDADE?</p> <p>24/06/2018 14:00 - Na entrevista com sujeito 2 é citado o estabelecimento de relação com o usuário, a promoção de um ambiente agradável e de promoção de bem-estar. Surgiu a dúvida se podemos considerar este aspecto um processo. Já que não está ligado diretamente à gestão. Como citado anteriormente, está ligado talvez a qualidade, mas estou propensa a excluir a categoria.</p> <p>NT 05/12/2018 15:03 – Esta categoria, apesar de ter emergido em algumas entrevistas, estava sem definição de área e nomenclatura. Após discussão com Pesquisador Suporte, foi decidida a inclusão da mesma na área de “Marketing” como marketing de relacionamento.</p>
FAMÍLIA 8 – GESTÃO DE PESSOAS	
NC 30/06/2018 12:57 - 8.1 Dimensionamento de pessoal. A distribuição dos profissionais às tarefas a serem realizadas, quantos profissionais são necessários para o cumprimento das atividades planejadas.	
NC 01/06/2018 11:11 - 8.2 Capacitação e formação de pessoas. A administração ou RH da instalação esportiva deve estar atento ao aprimoramento de seus funcionários, sejam eles das áreas esportiva, administrativa, manutenção, etc.	
NC 01/06/2018 11:11 - 8.2.1 Subsídio financeiro para investimento em capacitação de pessoal. É importante destinar uma verba/investimento para fomentar esta prática, e possibilitar que o profissional tenha oportunidade de participar de eventos/cursos que o capacitem na área de atuação dentro da instalação esportiva.	
NC 01/06/2018 11:27 - 8.3 Descrição dos cargos e perfil do profissional. Para auxiliar no processo de contratação e também da execução das atividades laborais, é importante que os recursos humanos possuam a descrição dos cargos da empresa e também o delineamento do perfil do profissional desejado para cada uma das funções, assim como a descrição e função de cada uma das áreas que compõem a gestão da	NT 16/11/2018 15:20 – Categoria relacionada a 8.7, pois o cargo, o perfil do profissional e as competências podem ser critérios de avaliação do colaborador, juntamente com o trabalho realizado pelo mesmo. Quando apresentar o modelo, rever a ordem dos processos.

instalação esportiva. Estes documentos também esclarecem ao candidato/profissional quais são suas responsabilidades e o que se espera dele no exercício da função. A descrição de cargo, perfil do profissional e competências necessárias para o exercício do cargo podem ser utilizadas como critérios nas avaliações dos profissionais ao longo de sua carreira.	
NC 30/06/2018 12:54 - 8.4 Treinamento dos profissionais. É essencial que todos os profissionais contratados passem por um treinamento a respeito da função que vão exercer, suas responsabilidades e para compreender a missão, valores e objetivos da entidade, além de alinhar a proposta das atividades/programas oferecidos na instalação.	
NC 01/06/2018 11:27 - 8.5 Gerência experiente. O gestor ou responsável pela instalação esportiva ou pelo setor esportivo dentro da gestão da instalação deve possuir experiência no setor, visto que é um profissional que lida com diversas áreas, desde administrativo, RH até manutenção e marketing. Liderar estas equipes requer um conhecimento amplo das diversas áreas e a habilidade de integra-las em prol de um projeto único, que é a gestão do espaço. Desta forma, faz-se importante que o gestor possua experiência para assumir o cargo, de preferência alguém que tenha passado por outros cargos dentro da instituição.	NT 03/08/2018 18:53 - O entrevistado ao citar que uma instalação é gerida por profissional que já está na instituição a um tempo, que este profissional só ocupa este cargo após adquirir experiência na gestão em outros níveis hierárquicos, indica que para a instituição é importante que o gestor da instalação tenha conhecimento e experiência para assumir o cargo de gerência.
NC 30/08/2018 11:03 - 8.6 Clima Organizacional. Realizar periodicamente a mensuração do clima organizacional entre os colaboradores da instalação esportiva para se verificar o grau de satisfação dos mesmos e estudar alternativas para a melhora deste ambiente de trabalho.	NO 03/08/2018 15:27 – A categoria emergiu superficialmente na entrevista com sujeito 5, verificar nas próximas entrevistas este processo. NT 30/11/2018 15:40 – Foram registrados em diversas outras entrevistas o trabalho realizado.
NC 30/08/2018 10:40 - 8.7 Avaliação dos profissionais. Realizar a supervisão e periódica avaliação do trabalho realizado pelos profissionais envolvidos em todas as áreas. Esta avaliação pode ser utilizada como parâmetro para promoções e desenvolvimento de carreira, como também para feedback ao funcionário do trabalho que ele vem realizando, indicando seu desempenho, pontos positivos e pontos a serem melhorados em sua atuação.	
NC 30/08/2018 13:50 - 8.8 Contratação de temporários. Para períodos em que se entende que a demanda aumenta (sazonalidade da instalação), a gestão pode optar pela contratação de profissionais temporários para postos específicos.	
NC 02/08/2018 13:02 - 8.9 Promoções e desenvolvimento de carreira. É esperado que a instalação apresente ao colaborador as possibilidades de crescimento profissional, como promoções e aumentos salariais, e quais são os critérios para se almejar este desenvolvimento.	NT 16/11/2018 15:08 – Categoria relacionada à 8.7 – Se não houver uma avaliação dos profissionais, a promoção ou o desenvolvimento deste colaborador dentro da instituição ficará pouco objetivo e claro ao funcionário.
NC 30/08/2018 14:10 - 8.10 Comunicação com os	NT 16/11/2018 15:10 – Categoria relacionada à

<p>gestores. Os funcionários necessitam de um canal aberto com os gestores para direcionar suas dúvidas, sugestões, reclamações e apontamentos, e ser possibilitado ao mesmo receber feedback do trabalho que ele, o colaborador, está realizando.</p>	<p>8.7 – Momento dedicado ao feedback, o gestor também deve se mostrar aberto a receber o funcionário para ouvi-lo.</p>
<p>NC 30/06/2018 12:55 - 8.11 Procedimentos de seleção e contratação de efetivo. Devem estar bem definidos e claros os processos de seleção e contratação de pessoal da instalação esportiva.</p>	<p>NT 03/12/2018 16:17 – Após discussão com Pesquisador Suporte, decidi pela inclusão da palavra “efetivo” para diferenciar da categoria 8.8.</p> <p>NT 05/12/2018 15:11 – Esta categoria está relacionada a categoria 8.3 pois o processo seletivo deve estar pautado na descrição dos cargos e no perfil de profissional desejado.</p>
<p>NC 15/10/2018 13:13 - 8.12 Planejamento temporal do trabalho. Todas as escalas ou grades, períodos de férias ou folgas e a determinação de horários dos funcionários deve ser estruturadas e apresentadas de forma clara e justa para todos os funcionários, para que os mesmos possam estar cientes de seu planejamento laboral.</p>	<p>NT 05/12/2018 15:12 – Categoria relacionada a 8.1.</p>
<p>FAMÍLIA 9 – SEGURANÇA E GESTÃO DE RISCO</p>	<p>NO 14/11/2018 22:31 – Verificar se a área de Gestão de Risco permanecerá como área ou será um tópico dentro de manutenção. Se for tópico da manutenção, sugestão de mudar o nome da área para “Engenharia e Manutenção”.</p> <p>NT 03/12/2018 16:20 – Após discussão com Pesquisador Suporte, decidi pela alteração do nome da área para Segurança e Gestão de risco, mas vez que a área trata das duas temáticas.</p>
<p>NC 01/06/2018 11:09 - 9.1 Segurança do usuário. A instalação deve se preocupar com a segurança de seus usuários, tanto no que diz respeito à prática da atividade física, quanto à infraestrutura oferecida aos mesmos. Através de pessoal interno (especializado), ou mesmo a contratação de empresa especializada no caso de grandes eventos são opções para garantir a segurança dos usuários e funcionários.</p>	<p>NO 16/11/2018 16:32 – Verificar com Pesquisador Suporte como esse tópico permanece, pois a segurança é abordada da diversas formas.</p> <p>NO – 29/11/2018 16:46 – Verificar com o Pesquisador Suporte se esta categoria deve permanecer em Gestão de Risco ou se deve ser transferida para Área 10 – Serviços Suporte.</p> <p>NT 03/12/2018 16:22 — Após discussão com pesquisador suporte e com intenção de não criar subcategorias em excesso, decidiu-se pela exclusão das subcategorias 9.1.1 Pessoal treinado para atendimento de primeiros socorros; 9.1.2 Equipamentos para auxílio a primeiros socorros; 9.1.3 Canal estabelecido para urgências, pois as mesmas emergiram apenas na entrevista com sujeito 1. Todos os tópicos relacionados à segurança física do usuário, tais como os mecanismos acima, a infraestrutura oferecida e questões de conflitos. Decidiu-se também pela permanência da categoria nesta área.</p>
<p>NC 05/11/2018 15:01 - 9.2 Caderno de Encargos para Gestão de Risco. O estabelecimento de diretrizes para a área de gestão de risco é essencial para que todos os procedimentos sejam seguidos e não se esqueça de nenhuma ação necessária para manter a segurança.</p>	

<p>NC 01/06/2018 11:12 - 9.3 Acompanhamento área de gestão de risco em eventos. Quando da realização de eventos esportivos, para além do cuidado com o praticante da atividade, há também a preocupação com o público e a segurança da própria estrutura que suportará o evento a ser realizado. Um acompanhamento especializado na área de gestão de riscos pode minimizar a ocorrência de imprevistos ou eventuais riscos que podem ser causados pelos eventos, para a determinação de rotas de fuga em casos de emergência, garantir a segurança na montagem de estruturas para o evento.</p>	
<p>NC 05/11/2018 14:52 - 9.4 Estudos, Laudos e Análise de Risco. Realizar estudos prévios para garantir a segurança da instalação esportiva e de seus usuários e mitigar os possíveis riscos que possam decorrer de alguma estrutura montada, evento ou atividade realizada na instalação esportiva. Imprescindível um estudo, a liberação do corpo de bombeiros, o desenho do layout para rotas de fuga (plano de abandono) etc.</p>	
<p>NC 20/09/2018 13:13 - 9.5 CIPA. É essencial a organização da Comissão Interna de Prevenção de Acidentes e da Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho na instalação esportiva, que preferencialmente deve ser composto por profissionais de todas as áreas e farão propostas de temas a serem trabalhados.</p>	
<p>FAMÍLIA 10 – SERVIÇOS DE SUPORTE</p> <p>Além de toda estrutura esportiva oferecida na instalação esportiva, outras áreas que não estão diretamente relacionadas com a prática esportiva mas atuam no sentido de serviços suportes dentro de uma instalação esportiva devem ser considerados:</p>	
<p>NC 30/08/2018 14:17 - 10.1 Alimentação. Tanto para garantir um local para alimentação dos usuários, como também servindo de local de convivência dentro da instalação ou mesmo atuando como suporte em possíveis eventos esportivos, é comum que a área de alimentação exista dentro das dependências da instalação esportiva, ou anexa a esta. Esta área pode ser gerida pela própria gerência da instalação, como também pode ser local cedido a terceiros, inclusive podendo se tornar fonte de renda para a gestão.</p>	<p>NO 24/01/2018 17:44 – Rever análise de entrevista com sujeito 4 para verificar se há menção a este serviço de suporte.</p> <p>NT 05/12/2018 15:15 – Revisão da análise realizada.</p>
<p>NC 30/08/2018 14:25 - 10.2 Gestão dos Serviços Terceirizados. Algumas áreas dentro da instalação esportiva pode ser composta e ter seus serviços realizados por empresas terceirizadas, tais como alimentação, segurança, limpeza, dedetização, assessoria da imprensa, tecnologia, dentre outras possibilidades. A gestão do contrato dessas empresas deve ser realizada por equipe responsável dentro da instalação esportiva, seja ela administrativa ou mesmo por setor específico.</p>	
<p>NC 30/08/2018 12:50 - 10.3 Tecnologia. Para garantir o</p>	<p>NO 16/11/2018 16:14 – Verificar na entrevista</p>

funcionamento do parque tecnológico da instalação esportiva (desde computadores da área de escritórios, até de equipamentos eletrônicos utilizados na instalação), é importante que se mantenha uma equipe relacionada à área de tecnologia, ou mesmo técnico responsável por este tipo de equipamento.	com sujeito 7 se há alguma citação a respeito desta área. NT 05/12/2018 15:40 – Revisão da análise realizada.
NC 01/06/2018 11:36 - 10.4 Limpeza A área responsável pela limpeza da instalação esportiva pode ser composta por profissionais da própria instalação ou por empresa terceirizada.	
NC 20/09/2018 15:07 – 10.5 Hospedagem. Por vezes a instalação esportiva possui local para hospedar atletas, participantes de eventos esportivos.	NT 05/12/2018 15:16 – Esta categoria emergiu apenas na entrevista com sujeito 13 por conta de uma particularidade da instalação abordada. Após discussão com Pesquisador Suporte e por entender que a Hospedagem não é um serviço normalmente oferecido nas Instalações Esportivas voltadas ao Esporte de Participação, objeto desta pesquisa, decidi pela exclusão da categoria.

ANEXOS

Anexo 1 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE
Comitê de Ética em Pesquisa

Formulário E

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO DO SUJEITO DA PESQUISA OU RESPONSÁVEL LEGAL

1. DADOS DO INDIVÍDUO

Nome completo _____

Sexo ☐ Masculino
☐ Feminino

RG _____

Data de nascimento _____

Endereço completo _____

CEP _____

Fone _____

e-mail _____

2. RESPONSÁVEL LEGAL

Nome completo _____

Natureza (grau de parentesco, tutor, curador, etc.) _____

Sexo ☐ Masculino
☐ Feminino

RG _____

Data de nascimento _____

Endereço completo _____

CEP _____

Fone _____

e-mail _____

II - DADOS SOBRE A PESQUISA CIENTÍFICA

1. Título do Projeto de Pesquisa

Processos de Gestão de Instalações Esportivas: Uma Proposta para a Realidade Brasileira

2. Pesquisador Responsável

Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos / Cacilda Mendes dos Santos Amaral

3. Cargo/Função

Professora / Pesquisadora

4. Avaliação do risco da pesquisa:

☒ RISCO MÍNIMO ☐ RISCO BAIXO ☐ RISCO MÉDIO ☐ RISCO MAIOR
(probabilidade de que o indivíduo sofra algum dano como consequência imediata ou tardia do estudo)

5. Duração da Pesquisa

2 anos

III - EXPLICAÇÕES DO PESQUISADOR AO INDIVÍDUO OU SEU REPRESENTANTE LEGAL SOBRE A PESQUISA, DE FORMA CLARA E SIMPLES, CONSIGNANDO:

1. Este projeto de pesquisa tem como objetivo final elaborar uma proposta dos processos gerenciais básicos a serem considerados no projeto de gestão de instalações esportivas no Brasil. A partir do conhecimento e análise das dimensões que representam a gestão adotada em instalações esportivas brasileiras que possuem estruturadas sua forma de gerir o espaço, será possível aprofundar e elevar o nível de discussão acerca da gestão de instalações esportivas realizada no Brasil, as melhores práticas de gestão e a sugestão de aspectos a serem considerados nos projetos de gestão de instalações esportivas brasileiras. A participação de V. Sa. nesse estudo, através de entrevista semi-estruturada realizada pela pesquisadora, é

voluntária. Inexistem situações em que possam ocorrer desconfortos e não há riscos, bem como não existem benefícios que poderão ser obtidos e não serão dotados procedimentos alternativos que possam ser vantajosos para o indivíduo.

IV - ESCLARECIMENTOS DADOS PELO PESQUISADOR SOBRE GARANTIAS DO SUJEITO DA PESQUISA:

V. Sª poderá: 1. Ter acesso, a qualquer tempo, às informações sobre procedimentos, riscos e benefícios relacionados à pesquisa, inclusive para dirimir eventuais dúvidas; 2. Ter liberdade de retirar seu consentimento a qualquer momento e de deixar de participar do estudo, sem que isto traga prejuízo à continuidade da assistência. E: 3. salvaguarda da confidencialidade, sigilo e privacidade; e 4. disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa. Na presente pesquisa não se aplica a cláusula 4. disponibilidade de assistência no HU ou HCFMUSP, por eventuais danos à saúde, decorrentes da pesquisa.

V - INFORMAÇÕES DE NOMES, ENDEREÇOS E TELEFONES DOS RESPONSÁVEIS PELO ACOMPANHAMENTO DA PESQUISA, PARA CONTATO EM CASO DE INTERCORRÊNCIAS CLÍNICAS E REAÇÕES ADVERSAS.

A pesquisadora responsável Profa. Dra. Flávia Cunha Bastos tel. 3091- 2308 ou sua orientanda a Ms. Cacilda Mendes dos Santos Amaral tel: 99752-7179, irão responder todas as dúvidas que você possa ter sobre sua participação neste estudo. Em caso de dúvidas ou preocupações quanto aos seus direitos como participante deste estudo, você pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo no telefone 3091- 3097. Uma cópia deste termo será entregue a você.

VI. - OBSERVAÇÕES COMPLEMENTARES

Os resultados serão enviados no final do processo de estudo, previsto para outubro de 2018.

VII - CONSENTIMENTO PÓS-ESCLARECIDO

Declaro que, após convenientemente esclarecido pelo pesquisador e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar do presente Projeto de Pesquisa.

São Paulo, ____/____/____

assinatura do sujeito da pesquisa
ou responsável legal

assinatura do pesquisador
(carimbo ou nome legível)

Anexo 2 – Parecer Consubstanciado do CEP

USP - ESCOLA DE EDUCAÇÃO
FÍSICA E ESPORTE DA
UNIVERSIDADE DE SÃO

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Processos de Gestão de Instalações Esportivas: Uma proposta para a realidade brasileira

Pesquisador: FLAVIA DA CUNHA BASTOS

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 77641517.4.0000.5391

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE DE SAO PAULO

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 2.351.827

Apresentação do Projeto:

As instalações esportivas tem sido consideradas fator fundamental para o envolvimento da população em atividades esportivas e o desenvolvimento do esporte nos países. Dada a importância no cenário esportivo exercido pelas instalações esportivas, a gestão destes espaços passa a ser um tópico importante para a reflexão. Diferentes estratégias ou processos de gestão podem ser adotados para direcionar a gestão da instalação esportiva. Dentre eles estão os critérios de organização interna e dotação de recursos humanos, a proposta das atividades a serem desenvolvidas, previsão de manutenção da instalação, a política de preços que será praticada, critérios de qualidade e comunicação, dentre outros. Poucos estudos no Brasil analisam e discutem o planejamento e a gestão de instalações esportivas, e há ausência de critérios que balizem os procedimentos gerenciais.

Objetivo da Pesquisa:

Este projeto de pesquisa tem como objetivo final elaborar uma proposta de processos gerenciais básicos a serem considerados no projeto de gestão de instalações esportivas no Brasil.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Não foram identificados riscos aos participantes da pesquisa, por se tratar apenas de entrevista em local, data e horário escolhidos pelo sujeito. Além da contribuição na pesquisa, todos os resultados da pesquisa serão disponibilizados à instituição SESC e aos sujeitos participantes.

Endereço: Av. Profº Mello Moraes, 65

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 05.508-030

UF: SP

Município: SAO PAULO

Telefone: (11)3091-3097

Fax: (11)3812-4141

E-mail: cep39@usp.br

USP - ESCOLA DE EDUCAÇÃO
FÍSICA E ESPORTE DA
UNIVERSIDADE DE SÃO

Continuação do Parecer: 2.351.827

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Pesquisa de características qualitativas, utilizando questionários e entrevistas como método. Conteúdo bem delineado e referenciado com as propostas. Linguagem clara e coesa para a população a ser estudada. E provável contribuição no campo de conhecimento, pois percebe-se a limitação de estudos semelhantes e informações importantes para o planejamento e análise da realidade.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

TCLE com linguagem acessível para a população estudada, respeitando os pilares da ética.

Recomendações:

Sem recomendações .

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Sem pendências.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_898157.pdf	26/09/2017 09:49:35		Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoDoutorado_08052017_Departamento.doc	26/09/2017 09:48:44	Cacilda Mendes dos Santos Amaral	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto_A.pdf	26/09/2017 09:44:27	Cacilda Mendes dos Santos Amaral	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.doc	16/06/2017 14:14:54	Cacilda Mendes dos Santos Amaral	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

Endereço: Av. Profº Mello Moraes, 65

Bairro: Cidade Universitária

CEP: 05.508-030

UF: SP

Município: SÃO PAULO

Telefone: (11)3091-3097

Fax: (11)3812-4141

E-mail: cep39@usp.br

USP - ESCOLA DE EDUCAÇÃO
FÍSICA E ESPORTE DA
UNIVERSIDADE DE SÃO

Continuação do Parecer: 2.351.827

SAO PAULO, 26 de Outubro de 2017

Assinado por:
Edilamar Menezes de Oliveira
(Coordenador)

Endereço: Av. Profº Mello Moraes, 65
Bairro: Cidade Universitária **CEP:** 05.508-030
UF: SP **Município:** SAO PAULO
Telefone: (11)3091-3097 **Fax:** (11)3812-4141 **E-mail:** cep39@usp.br

Página 03 de 03