

REVISTA GERENCIA DEPORTIVA

Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva

ALGEDE



**REVISTA ARBITRADA DE LA ASOCIACIÓN
LATINOAMERICANA DE GERENCIA
DEPORTIVA**

REVISTA GERENCIA DEPORTIVA

REVISTA ARBITRADA DE LA ASOCIACIÓN

LATINOAMERICANA DE GERENCIA DEPORTIVA

Directora

Dra. Rosa López de D'Amico
Universidad Pedagógica Experimental Libertador –
Maracay (Venezuela)

Coordinador - Secretaría

Dr. Jerónimo García-Fernández
Universidad de Sevilla (España)

2020

Volumen 4

Número 1

CONSEJO EDITORIAL

Directora

Dra. Rosa López de D'Amico
Universidad Pedagógica Experimental Libertador – Maracay (Venezuela)

Directora Asistente

Dra. Flávia da Cunha Bastos - Universidade de São Paulo (Brasil)

Comité Editorial

Dra. Rosa López de D'Amico - Univ. Pedagógica Experimental Libertador (Venezuela)
Dr. Alixon David Reyes Rodríguez - Universidad Adventista de Chile (Chile)
Dr. Antonio Campos-Izquierdo - Universidad Autónoma de Madrid (España)
Dr. Ary José Rocco Júnior - Escola de Educacao Física e Esporte USP (Brasil)
Dr. Ferran Calabuig Moreno - Universidad de Valencia (España)
Dr. Jerónimo García - Universidad de Sevilla (España)
Dr. Pablo Gálvez Ruiz - Universidad Internacional de Valencia (España)
Dra. Isella Ramos - Universidad de Colima (México)
Dra. Leonor Gallardo Guerrero – Universidad de Castilla La Mancha (España)
Dra. Mireya Medina – Universidad Autónoma de Nuevo León (México)
Dra. Vera Predragosa – Universidade Autónoma de Lisboa (Portugal)

Coordinador - Secretaría

Dr. Jerónimo García
Universidad de Sevilla (España)

Secretario

Prof. Alejandro Lara-Bocanegra
Universidad de Sevilla (España)

Traductores

Dra. Rebeca Oropeza
Prof. Carlos Segnini
Prof. Reinaldo Martínez
Prof. Silvia Mendoza

Apoyo Técnico

Dra. Rebeca Oropeza
Prof. Carlos Segnini

Depósito Legal AR2017000056

ISSN: 2542-3255

País de edición: Maracay (Venezuela); Sevilla (España)

Año: 2020

Tabla de contenidos

Editorial. Flávia da Cunha Bastos.....	6
1. Gestão participativa de uma trilha para ciclismo de montanha: um estudo de caso. Carolina Teixeira Bartoletti y Teresa Cristina Magro-Lindenkamp	8
2. Trickle down effect: esporte de elite e sua relação com esporte de lazer. Antonio Jorge de Oliveira.....	24
3. Estudo exploratório sobre o departamento de futebol de uma organização esportiva. Henrique Lorensini y Ary José Rocco Júnior.....	41
4. Análise de desempenho dos países nos jogos pan-americanos de 1999 a 2019. Isaac Aparecido Caldeira Rodrigues dos Santos y Leandro Carlos Mazzei	57
5. Responsabilidad social corporativa de la federación colombiana de triatlón: caso copa Colombia San Andrés islas 2019. Marta Sandino Rodríguez, Andrés Felipe Guzmán Sánchez y Luis Enrique David Tenorio.....	74
Información libros de interés.....	93
Orientaciones para los autores (as).....	95

Revista Gerencia Deportiva

Revista arbitrada de la Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva

La revista *Gerencia Deportiva* es una revista arbitrada de publicación semestral, que presenta investigaciones generadas en el marco de la gerencia deportiva relacionadas con las áreas afines, así como trabajos libres de docencia e investigación, e informes de investigación de los miembros de la comunidad de la ALGEDE o de otras instituciones científicas y educativas nacionales e internacionales.

Los objetivos de la revista *Gerencia Deportiva* son:

1. Ofrecer información actualizada y de calidad, que incremente el material bibliográfico de consulta y de uso en futuras investigaciones relacionadas con el estudio de la gerencia deportiva.

2. Propiciar el intercambio de información interinstitucional en las áreas de interés de la revista, por lo que se contempla la divulgación de investigaciones, estudios y trabajos que realizan docentes adscritos a las diferentes unidades de investigación, así como textos de investigadores libres con trabajos afines a la temática de la revista.

3. Apoyar el estudio y la investigación desde la perspectiva intercultural creando un espacio para la promoción y difusión de área.

4. Ofrecer un espacio para la publicación de aquellos trabajos relacionados con los estudios en educación, mercadeo finanzas, instalaciones, gobernabilidad, leyes, eventos, economía, ambiente en gerencia deportiva y áreas del conocimiento afín a las especificadas.

5. Integrar las funciones de docencia, investigación y extensión, a través, de la edición y difusión de trabajos realizados por los investigadores de la comunidad latinoamericana e internacional.

Las normas para la presentación de colaboraciones pueden ser consultadas en nuestra página electrónica: http://www.algede.org/revista/home_revista_es.html

EDITORIAL

É com grande satisfação que apresentamos este volume da Revista de Gerencia Deportiva. Desde o momento em que assumimos a responsabilidade de coordena-lo, no início de março, coincidentemente com os primeiros impactos da pandemia nos atingindo, imaginamos que essa não seria uma tarefa fácil. Todos nós ainda estávamos aturdidos com tantas mudanças em nossas vidas pessoais e profissionais, portanto estivemos apreensivos quanto a disponibilidade dos pesquisadores para produzir trabalhos.

Essa realidade também teve impacto sem precedentes no Esporte, e por consequência da Gestão do Esporte. A paralisia no setor tem obrigado gestores em todos os níveis e de todo tipo de organização a tomadas de decisão para empreender ações dentro e fora do âmbito esportivo.

A resposta do Esporte em relação à sociedade, em especial nos países da América latina, com tanta carência nas áreas econômica e social, tem acontecido, muitas delas por iniciativa de atletas, ex-atletas, dirigentes de clubes, empresas do setor, entidades da gestão do esporte, universidades, entre outros.

Paralelamente, temos sido abordados frequentemente por estudiosos e pesquisadores da gestão do esporte produzindo estudos e pesquisas quase que exclusivamente buscando gerar conhecimento sobre o impacto desse tempo tão peculiar, em relação a atitudes, hábitos, estratégias de enfrentamento, em termos pessoais e frente a prática do esporte e do lazer, e a realização de eventos frente à situação de tanta incerteza. Temos grande expectativa de que esses conhecimentos cheguem a nós em breve.

Nesse volume, estão presentes artigos elaborados antes desse período, com temáticas diversas e atuais, como a responsabilidade social corporativa, gestão participativa, análise do desempenho esportivo nos jogos pan-americanos, gestão de departamento de futebol, análise das relações entre esporte de rendimento e a prática massiva de atividade física e do esporte e as implicações na gestão do esporte.

Agradecemos a todos que construíram esse volume, juntos, autores, revisores e a equipe editorial apoiaram e se dedicaram tornando possível esse resultado. Esperamos continuar construindo uma Gestão do Esporte cada vez mais consistente na América latina, através da Revista Gerencia Deportiva, que venham novos autores com suas contribuições!

EDITORIAL

Con gran satisfacción presentamos este volumen de la Revista Gerencia Deportiva. Desde el momento en que asumimos la responsabilidad de coordinarlo, a principios de marzo, coincidiendo con los primeros impactos de la pandemia que nos llegaba, imaginamos que esta no sería una tarea fácil. Todos estábamos asombrados por tantos cambios en nuestra vida personal y profesional, por lo que estábamos preocupados por la disponibilidad de investigadores para producir trabajo.

Esta realidad también tuvo un impacto sin precedentes en el deporte, y como resultado de la gestión deportiva. La parálisis en el sector ha obligado a los gerentes de todos los niveles y de todo tipo de organizaciones a tomar decisiones para emprender acciones dentro y fuera del campo deportivo.

La respuesta del deporte en relación con la sociedad, especialmente en los países de América Latina, con tanta falta en las áreas económica y social, ha sucedido, muchos de ellos por iniciativa de atletas, ex atletas, directores de clubes, empresas del sector, entidades de gestión deportiva, universidades, entre otros.

Al mismo tiempo, hemos sido abordados frecuentemente por académicos e investigadores en gestión deportiva, produciendo estudios e investigaciones que buscan casi exclusivamente generar conocimiento sobre el impacto de este momento tan peculiar, en relación con actitudes, hábitos, estrategias de afrontamiento, personalmente y frente a la práctica de deportes y ocio, y la celebración de eventos ante tanta incertidumbre. Tenemos grandes expectativas de que este conocimiento nos llegue pronto.

En este volumen, hay artículos preparados antes de ese período, con temas diversos y actuales, como la responsabilidad social corporativa, la gestión participativa, el análisis del rendimiento deportivo en los juegos panamericanos, gestión del departamento de fútbol el análisis de la relación entre los deportes de rendimiento y la práctica masiva de actividad física y deporte, y las implicaciones para la gestión deportiva.

Agradecemos a todos los que construyeron este volumen, juntos, los autores, los revisores y el equipo editorial apoyaron y se dedicaron a hacer posible este resultado. Esperamos continuar construyendo una Gestión Deportiva cada vez más consistente en América Latina, a través de la Revista Gerencia Deportiva, ¡que nuevos autores vengan con sus contribuciones!

GESTÃO PARTICIPATIVA DE UMA TRILHA PARA CICLISMO DE MONTANHA: UM ESTUDO DE CASO

Carolina Teixeira Bartoletti, M.S.

Universidade de São Paulo (Brasil). carolina.bartoletti@usp.br

Teresa Cristina Magro-Lindenkamp, PhD

Universidade de São Paulo (Brasil). teresa.magro@usp.br

Resumo: O ciclismo de montanha é uma das atividades mais populares de esporte e recreação na natureza, mas pode causar impactos ambientais e sociais negativos como conflitos com pedestres, a abertura informal de trilhas, erosão e dispersão de sementes de plantas invasoras. Contudo, apesar dos potenciais impactos negativos, pode ocorrer também a valorização das áreas naturais por parte dos ciclistas, e conseqüentemente um melhor suporte político para a manutenção das mesmas, por conta da participação das pessoas em atividades físicas de contato com a natureza. Experiências de gestão participativa tem aumentado no mundo e, no caso da gestão de áreas naturais protegidas, revelado poder diminuir conflitos de uso e impactos ambientais. Nesse estudo de caso na Estação Experimental de Tupi, em Piracicaba/SP, foi proposta uma experiência de gestão participativa no planejamento e manejo de uma trilha para ciclismo de montanha. O objetivo da pesquisa foi estimular uma aproximação dos visitantes da Estação com a gestão e o cuidado compartilhado da área através do planejamento e manejo participativo proposto. A experiência evidenciou baixa adesão dos usuários da Estação na iniciativa de gestão participativa. Adicionalmente, foram realizadas entrevistas presenciais a partir de questionários estruturados com 124 visitantes, ciclistas e não ciclistas, para identificar a percepção de impactos sociais relacionados ao ciclismo. A amostra entrevistada não revelou, neste caso, a ocorrência de conflitos de uso pelo espaço entre ciclistas e outros visitantes. Ainda assim, o baixo envolvimento no processo de gestão participativa da trilha para ciclismo alude à necessidade de conscientizar os praticantes de esportes e atividades de aventura sobre os potenciais impactos dessas atividades em áreas naturais.

Palavras-chave: ciclismo de montanha, gestão participativa, sustentabilidade, lazer.

Abstract: Mountain bike is one of the most popular adventure activities and it can cause a range of social and environmental impacts in protected areas such as conflicts between bikers and pedestrians, erosion, informal trails, alien plant seed spread and others. On the other hand, it can also cause positive impacts as a greater appreciation of natural areas by visitors and an enhanced political support for its maintenance as people recreate and get closer to nature. Participatory management initiatives have increased and specifically in protected areas they have been able to decrease conflicts of use among visitors and certain environmental impacts such as informal trails. This is a case study which took place at *Estação Experimental de Tupi*, a protected area near the urban zone of Piracicaba, a city located in the state of São Paulo, Brazil. A participatory management experience was

proposed to bring closer the protected area's management professionals, visitors and other interested community members in the planning and management of a mountain bike trail. The experience evidenced a low participation rate in the management of the mountain bike trail. Additionally, onsite surveys were applied to 124 visitors among bikers and others in order to identify perceptions of social conflicts related to mountain biking. The sample surveyed reported very low incidence of conflicts of use between bikers and other visitors of the area. Still, the scarce involvement of visitors in the process of participatory management of the bike trail calls attention to the importance of raising awareness among adventure sports enthusiasts of the potential impacts these sports may have in natural areas.

Keywords: mountain bike, participatory management, sustainability, leisure.

1. Introdução.

Nos últimos anos foi registrado um aumento no uso de áreas naturais protegidas para a prática de atividades esportivas e recreativas de aventura (Hardiman & Burgin, 2011). A *mountain bike*, ou ciclismo de montanha, é uma das atividades mais populares dentro do rol de atividades de aventura (White, Waskey, Brodehl, & Foti, 2006).

Mas apesar desta crescente demanda, a maioria das pessoas não reconhece ou considera que as trilhas são estruturas desenvolvidas que requerem planejamento, construção e manutenção, e que não são objetos naturais da paisagem (Oh & Hammit, 2010).

Além de construídas, as trilhas sofrem impactos do uso, como a erosão e alargamento devido ao intenso fluxo de pessoas e equipamentos como bicicletas, e para evitar e reparar estes impactos é necessário um constante monitoramento e manejo que muitas vezes as áreas protegidas não conseguem oferecer em decorrência de cortes de orçamento e poucos funcionários (Oh & Hammit, 2010).

O Departamento de Conservação e Recreação do estado de Massachusetts, nos Estados Unidos, define trilha como a rota desenvolvida e sinalizada para diferentes propósitos, dentre os quais as mais diversas atividades esportivas recreativas ao ar livre, como corrida, caminhada, passeios a cavalo, ciclismo e outras modalidades (United States Department of Conservation and Recreation [USDCR], 2014).

O Departamento destaca ainda a importância das trilhas para o bem estar da comunidade no sentido de prover o acesso às áreas naturais, incentivar a economia local como atrativos ao turismo e lazer, incentivar estilos de vida mais saudáveis sendo estruturas para a prática de atividades físicas, e incentivar a educação ambiental através de propostas específicas ou apenas como lugares para tal uso (USDCR, 2014).

O uso da bicicleta em unidades de conservação brasileiras (UCs), como são denominadas as áreas naturais protegidas no país, é uma atividade recente, sendo que muitos Planos de Manejo (documento técnico que estabelece o zoneamento e normas de uso das UCs) não incluíam o ciclismo como uma prática habitual (ICMBio, 2020).

A demanda aumentou, principalmente em áreas mais próximas de centros urbanos, como é o caso da Floresta Nacional de Brasília, no Distrito Federal, e do Parque Estadual da Cantareira, em São Paulo, fazendo com que a atividade fosse incentivada e regulamentada (ICMBio, 2020).

Na Estação Experimental de Tupi, uma área natural protegida gerida pelo Instituto Florestal e pela Prefeitura de Piracicaba, existe também uma crescente demanda pela

prática de atividades esportivas e recreativas, dentre as quais o ciclismo de montanha, a corrida de orientação, caminhada e corrida em trilha (Instituto Florestal, 2016).

Situação semelhante se verifica em outras áreas protegidas do Estado de São Paulo, como parques estaduais no entorno da capital que são procurados por ciclistas paulistanos para a prática do ciclismo de montanha. São os casos do Parque Estadual da Cantareira e Parque Estadual do Juquery, indicados por *web sites* especializados em ciclismo de montanha como bons lugares para a prática (Wikiloc, 2020).

Também o Rio de Janeiro encontra uma grande demanda de ciclistas em seus parques e demais áreas naturais, e enfrenta problemas de gestão com o uso aumentado. Em uma entrevista publicada no jornal “O Eco”, o ex-gestor do Parque Nacional da Tijuca, Pedro da Cunha e Menezes, explicou porque durante a sua gestão da UC ele optou pela proibição do ciclismo nas trilhas do parque (O ECO, 2005).

Pedro relatou ter se reunido com o então presidente da Associação de *Mountain Bikers* da Floresta da Tijuca, e também com donos de lojas dedicadas ao ciclismo. Após diversos encontros concordaram em um comprometimento dos ciclistas em participar de ações de manejo participativo dos impactos causados pelo ciclismo nas trilhas (O ECO, 2005).

Contudo, os ciclistas cariocas não cumpriram o acordo: não providenciaram a equipe de manutenção e continuaram a utilizar as trilhas, obrigando o gestor a proibir o uso de bicicletas uma vez que os canais de drenagem das trilhas estavam extremamente prejudicados pela atividade do ciclismo de montanha (O ECO, 2005).

Ao passo que a crescente demanda traz impactos positivos como a movimentação da economia local para ofertar equipamentos de ciclismo, alimentação e até mesmo hospedagem (Maller et al., 2008), a intensificação do uso por ciclistas pode causar impactos negativos nas trilhas e na visitação das áreas naturais (Pickering, Newsome, & Leung, 2010).

Os impactos socioambientais negativos associados ao ciclismo de montanha podem variar de acordo com o estilo e frequência da prática ciclística, e também com a área natural utilizada para recreação, já que o ciclismo de montanha pode acontecer em estradas de terra, em trilhas de multiuso, ou trilhas de uso próprio para *mountain bike* (Felton, 2004; Schaefers, 2006; Webber, 2007; Newsome & Davies, 2009).

Isso significa que dependendo do ecossistema da área natural protegida e do manejo da visitação dessa área, o uso da bicicleta pode ou não causar a abertura de trilhas informais,

a dispersão de sementes de espécies invasoras, erosão, conflitos de uso com caminhantes e outros impactos socioambientais (Pickering et al., 2010).

Por isso o estudo da gestão dos esportes de aventura se faz importante, para entender, em cada caso, se e quais impactos socioambientais as atividades esportivas estão causando, e verificar as melhores estratégias de manejo para preveni-los e solucioná-los, perpetuando um uso mais consciente das áreas protegidas.

No caso da Estação Experimental de Tupi foram avaliados dois potenciais impactos socioambientais associados ao ciclismo: conflitos de uso entre ciclistas e outros visitantes da área, e a abertura informal de trilhas para ciclismo. Estes são os impactos socioambientais mais comuns associados à *mountain bike* segundo Pickering et al. (2010).

Foi feita também uma proposta de gestão participativa para o planejamento e manejo de uma trilha destinada especificamente para o ciclismo. Essa proposta visou melhorar a qualidade da visitação na E.E. Tupi a partir de um lugar de escuta das demandas dos ciclistas, e possibilitar um aumento da participação pública, principalmente dos grupos interessados no uso recreativo da área, em seu cuidado e manutenção.

Newsome, Stender, Annear, & Smith (2016) em uma experiência de planejamento e construção participativa de uma trilha para ciclismo no oeste australiano, verificaram que aumentar a participação pública no cuidado das áreas protegidas aprofundou a democracia, diminuiu a insatisfação com esses espaços públicos, e diminuiu também determinados impactos decorrentes do uso recreativo, como a abertura informal de trilhas.

2. Metodologia.

Pesquisas sobre as relações entre a equipe gestora de áreas naturais protegidas e os grupos de interesse desses espaços, entre os quais a comunidade local e de visitantes, são melhor conduzidas pela perspectiva dos estudos de caso, uma vez que cada contexto traz suas particularidades (Yin, 2010; Flyvbjerg, 2011).

Desse modo, essa pesquisa foi um estudo de caso sobre o uso público de ciclistas e sobre uma proposta de gestão participativa no planejamento e manejo de uma trilha para ciclismo na Estação Experimental de Tupi.

A investigação científica foi qualitativa, do tipo exploratória e descritiva, baseada na observação dos fatos em campo, registro em diário de campo e análise, na busca pelos fatores que determinaram ou contribuíram para a ocorrência dos fenômenos observados (Prodanov & Freitas, 2013).

Para a realização da pesquisa empírica, utilizou-se a pesquisa-ação, um método de pesquisa social que é concebido e realizado em estreita associação com uma ação ou resolução de problema coletivo onde pesquisadores e participantes estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (Thiollent, 2018).

Nas coletas de dado em campo, particularmente durante a observação das etapas do processo de gestão participativa da trilha, utilizou-se também a observação participante, uma técnica de pesquisa que se apoia na observação direta orientada pela escuta e observação dos grupos em ação (Vieira, Berkes, & Seixas, 2005; Malinowski, 1978).

Em campo, primeiramente, foram realizadas entrevistas presenciais com base em questionários estruturados na Estação Experimental de Tupi. Manning (2009) oferece diversos exemplos do uso de entrevistas estruturadas presenciais, na forma de enquetes, em seu livro sobre a gestão da recreação ao ar livre no Parque Nacional de Acadia, nos Estados Unidos. Outros autores das áreas de lazer (Veal, 2011) e conservação ambiental (Rossi, Pickering, & Byrne, 2013) também utilizam esse método em seus trabalhos.

O tipo de amostra utilizada nas entrevistas foi a “não probabilística por conveniência” (ou acidental), onde o indivíduo pesquisado é selecionado por estar disponível no local e no momento em que a pesquisa está sendo realizada (Mattar, 2007).

Os participantes dessa pesquisa, visitantes ciclistas e não ciclistas da E. E. Tupi, foram abordados e informados sobre a natureza da mesma, assim como sobre o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, exigido pelo Comitê de Ética da Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz – USP. Na ocasião das entrevistas os sujeitos que concordaram com o termo assinalaram o espaço correspondente ao final do verso do questionário para validar sua participação.

O objetivo das entrevistas foi entender a percepção dos visitantes da E.E. Tupi com relação a potenciais impactos socioambientais relacionados à *mountain bike*, bem como verificar seu grau de intenção para se envolverem de forma mais ativa e colaborativa no planejamento e manejo de trilhas para ciclismo na Estação.

Após o período de entrevistas, ocorrido entre setembro e novembro de 2017, iniciou um período de reuniões. Primeiramente com funcionárias do Instituto Florestal que trabalham com uso público e educação ambiental na Estação Experimental Tupi, e, posteriormente, incluindo também colaboradores da Prefeitura de Piracicaba e alunos de graduação em Engenharia Florestal e Gestão Ambiental da Universidade de São Paulo.

Essas primeiras reuniões culminaram no encontro aberto para diálogo sobre o ciclismo de montanha na Estação Experimental de Tupi, onde também os visitantes entrevistados previamente foram convidados a participar (figura 1).

#VemProHorto

Diálogo sobre Ciclismo na Estação Experimental de Tupi



Inscrições até 23/02
por formulário
(através do link:
<http://iflorestal.sp.gov.br/eventos-de-2018/>)

Mais informações:
(19) 3438-7116 / 2438-7200

Data: 24/02/2018

Horário: das 8:30 às 11:30 horas

Local: Estação Experimental de Tupi (Horto de Tupi)
Rodovia Luiz de Queiróz, km 149 - Tupi - Piracicaba - SP



Figura 1

Divulgação da primeira reunião colaborativa

Fonte: Instituto Florestal, 2018.

A partir das reuniões iniciais foram estruturados os demais encontros para o planejamento e manejo participativo da trilha de *mountain bike*, os quais foram sempre divulgados pela *mailing list* dos entrevistados que se colocaram disponíveis ao contato, e por rede social (Facebook) para grupos de ciclismo de Piracicaba.

3. Resultados.

Com relação aos objetivos dessa pesquisa, as enquetes puderam esclarecer a percepção dos visitantes entrevistados no que diz respeito à potenciais impactos sociais - positivos

e negativos - da *mountain bike* na qualidade da visitação na Estação Experimental de Tupi.

Dos 124 sujeitos entrevistados, entre ciclistas (n = 65) e não-ciclistas (n = 59), verificou-se que 61,0% dos visitantes não-ciclistas relataram ter tido encontros com ciclistas durante seus momentos de lazer na Estação.

Contudo, destes apenas quatro indivíduos (6,8%) reportaram experiências negativas oriundas dos encontros, sendo que uma foi justificada por falta de respeito do ciclista com os outros visitantes, caracterizada por excesso de velocidade, dois relatos se referiram a depósito inadequado de lixo pelo ciclista, e uma experiência negativa se deveu ao fato do indivíduo entrevistado não querer dividir o espaço com ciclistas.

Via de regra os visitantes não-ciclistas (80,6%) manifestaram não se importar com a presença dos ciclistas, e inclusive 13,9% disseram gostar dos encontros por os considerarem indicadores de maior segurança no local e até mesmo por questões de socialização.

Assim, na Estação Experimental de Tupi foi verificada, na ocasião, baixa incidência de conflitos de uso, um dos impactos sociais negativos mais comuns associados à *mountain bike*, segundo Pickering et al. (2010).

Com relação ao impacto ambiental da abertura informal de trilhas para ciclismo, ou seja, trilhas não previstas pela gestão dos parques e áreas naturais protegidas, uma coleta de dados em campo revelou duas pequenas trilhas informais, ambas com menos de 100m, mas com evidências de obstáculos para ciclismo (rampa de madeira).

Vale ressaltar que a abertura de trilhas informais, ou secundárias,   um impacto ambiental relacionado à *mountain bike* bastante mencionado na literatura (Newsome & Davies, 2009; Newsome et al., 2016; White et al., 2006) e que preocupa porque pode acarretar problemas como o desmatamento, perturbação da fauna, potenciais acidentes, a abertura de trilhas em áreas de experimentação científica, ou trilhas mal planejadas mais sujeitas à erodibilidade, por exemplo.

Por isso era esperado, com a proposta de gestão participativa, que iniciativas espontâneas de abertura e manejo de trilhas para ciclismo, potencialmente prejudiciais   conservação do meio, cessassem, e que aumentasse o diálogo entre os ciclistas e os órgãos gestores da Estação para que futuras demandas pudessem sempre ser comunicadas e viabilizadas da melhor forma possível com o conhecimento do Instituto Florestal e da prefeitura.

Em suma, o processo de gestão participativa para planejamento e manejo da trilha para ciclismo teve desde as entrevistas, fase de planejamento e manejo, até a abertura oficial da trilha para uso, a duração de um ano – de setembro de 2017 a setembro de 2018 – com encontros adicionais após a abertura da trilha para manutenção da mesma, e uma avaliação do processo por parte dos participantes.

Não caberia aqui detalhar todos os encontros, mas resumidamente os ciclistas participantes foram consultados e ouvidos sobre:

- o interesse ou não na existência de obstáculos em uma trilha para *mountain bike*;
- o melhor sentido do percurso da trilha;
- os melhores pontos e formas de sinalização, uma vez que os ciclistas vêm em maior velocidade pela trilha que pedestres, e se as placas são colocadas imediatamente antes dos pontos de curva, por exemplo, é possível que o ciclista perca a entrada sem tempo de fazer sua manobra. Além disso, a altura de um ciclista montado na bicicleta é diferente da média de altura dos pedestres, e todos estes pontos tinham que ser considerados para a sinalização eficaz da trilha.

O processo de gestão participativa teve a frequência dos encontros estabelecida como mensal, aos sábados ou domingos, para não interferir demasiadamente na rotina de treinos dos potenciais ciclistas voluntários, que muitas vezes só conseguiam pedalar em trilha aos finais de semana. Mesmo assim, foi constatado um baixo envolvimento dos ciclistas que fazem uso da Estação Experimental de Tupi neste processo.

No decorrer do processo de gestão participativa da trilha para ciclismo, 62 pessoas participaram sendo trinta e sete ciclistas (59,7%), um participante foi um visitante pedestre (1,6%), dezenove foram pessoas vinculadas à comunidade acadêmica (30,6%) e cinco eram funcionários públicos de órgãos ambientais gestores da unidade (8,1%).

Pensando nos 65 ciclistas que foram entrevistados na fase preparatória do processo de gestão participativa, tinha-se um percentual de 78,5%, ou seja, aproximadamente 51 pessoas interessadas em participar. É claro que muitos indivíduos manifestam, quando entrevistados, opiniões que consideram ser a esperada pela sociedade ou mesmo pelo entrevistador (Ajzen, 1991; Manning, 2009), o que tende a baixar o número real de participantes.

E apesar de o grupo de ciclistas ter sido o mais expressivo em porcentagem de participação, cabe ressaltar que a maioria dos participantes (75,0%) compareceu a apenas

um dos sete encontros mensais de planejamento e manejo da trilha. Os porquês dessa participação isolada foram questionados no formulário de avaliação do processo.

Em cada encontro do processo houve uma lista de presença a ser preenchida com o nome e e-mail dos participantes, assim o questionário de avaliação pode ser encaminhado junto a um certificado de participação com a carga horária de cada voluntário.

Contudo, também nessa fase do processo poucos foram os indivíduos participantes, sendo que apenas 19,6% das 62 pessoas que fizeram parte do processo de gestão participativa responderam ao questionário de avaliação. Nele 90,0% disse ter considerado a divulgação dos encontros de planejamento/manejo via e-mail e rede social (grupos no Facebook) adequada. Os que discordaram sugeriram também a divulgação em lojas de equipamento para ciclismo, em rádios, na universidade, e em outros canais de rede social como o Instagram e Whatsapp.

Apesar do tímido envolvimento dos ciclistas no processo de gestão participativa para planejamento e manejo da trilha de *mountain bike*, ela foi concluída e aberta para uso em 22 de setembro de 2018, Dia Mundial sem carro. A figura 2 ilustra o mapa da Estação Experimental de Tupi e da trilha de ciclismo, denominada pelos participantes como Trilha do Limoeiro, em lilás.

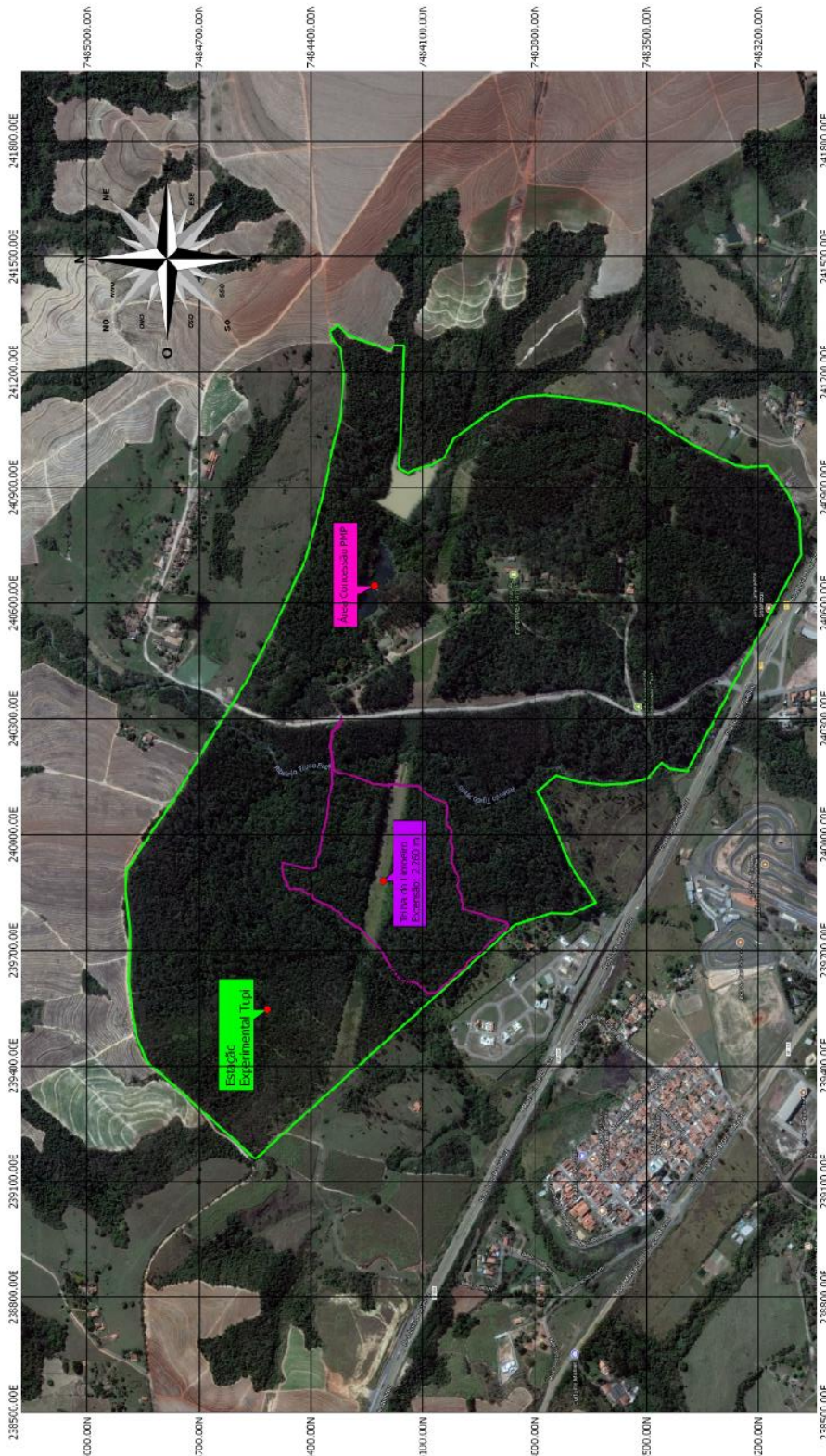


Figura 2
Mapa da Trilha do Limoeiro
Fonte: Prefeitura de Piracicaba, 2018

4. Considerações finais.

Nesse estudo de caso optou-se por utilizar a gestão participativa de uma trilha para ciclismo como uma estratégia para aproximar os visitantes ciclistas do cuidado das áreas naturais. Do ponto de vista do lazer e da atividade física é crescente o número de indivíduos envolvidos no ciclismo de montanha, mas quantos ciclistas estariam dispostos a se envolver com as áreas naturais para sua manutenção?

Foi possível concluir desta experiência que o envolvimento dos visitantes ciclistas da Estação Experimental de Tupi no processo de planejamento e manejo da trilha para ciclismo foi baixo e esporádico. Assim também o foi na experiência de Pedro da Cunha e Menezes quando foi gestor do Parque Nacional da Tijuca, no Rio de Janeiro, e teve que articular com ciclistas locais o manejo das trilhas de *mountain bike* já muito danificadas pelo uso intenso dos ciclistas (O ECO, 2005).

Há quem argumente que o envolvimento em experiências de gestão participativa para o cuidado das áreas naturais depende muito do perfil do visitante, e inclusive da modalidade esportiva ou recreativa por ele praticada. Ribeiro et al. (2004) estudou o envolvimento de escaladores na gestão desta atividade e na recuperação de impactos causados à vegetação rupícola em áreas protegidas. A autora destaca também o grande número de parcerias entre escaladores e a gestão de áreas protegidas para o manejo voluntário de trilhas e ações de resgate em áreas remotas.

Independentemente de o envolvimento ter ou não relação causal com a modalidade esportiva praticada pelo visitante, a experiência relatada neste estudo e outras, como a de Pedro da Cunha e Menezes (O ECO, 2005), trazem à luz a necessidade de conscientizar os praticantes de esportes e atividades de aventura sobre os potenciais impactos dessas atividades em áreas naturais, e de entender que estas áreas e suas estruturas – trilhas, centros de visitante, sanitários e bebedouros – necessitam de manutenção tal qual as instalações esportivas já tão estudadas pela área de gestão do esporte.

Como implicações práticas para a gestão do esporte, ficam as seguintes observações: se o uso e manutenção das trilhas para ciclismo não for feito de forma adequada, haverá crescentes casos de proibição da prática do ciclismo em áreas naturais, a exemplo do Parque Nacional da Tijuca (O ECO, 2005).

As áreas naturais não são como clubes cujo objetivo primário é ofertar e estimular a prática esportiva. Um dos objetivos de algumas categorias de unidade de conservação é, sim, ofertar áreas de lazer, mas o objetivo primário destas áreas continua sendo a

conservação do ambiente, e por isso se não houver melhor capacidade de articulação e associação entre praticantes de atividades de aventura e a gestão destas áreas, a conservação será priorizada.

Iniciativas como a proposta nessa experiência são uma de várias estratégias que podem ser utilizadas para propiciar uma aproximação dos praticantes de atividades esportivas de aventura com o cuidado das áreas naturais.

Outras sugestões de estratégias decorrem, inclusive, do insucesso de experiências como a da Estação Experimental de Tupi, e fazem pensar se os próprios organizadores de eventos esportivos de aventura ou professores de assessorias esportivas que levam seus alunos para praticar nas áreas naturais não poderiam propor dias de treino que se convertem em “dias de cuidado com a trilha”, afinal muitas vezes a contribuição e envolvimento das pessoas é maior quando a comunicação é feita por seus pares.

5. Referências.

- Ajzen, I. (1991) The Theory of Planned Behaviour. *Organizational Behaviour and Human decision Processes*. 50 (2), 179-211.
- Felton, V. (2004). *Trail Solutions: IMBA's Guide to Building Sweet Single Track*. Boulder: International Mountain Bicycling Association.
- Flyvbjerg, B. (2011) Case study. In: Denzin, N.K.; Lincoln, Y.S. (Eds.) *The Sage handbook of qualitative research* (pp. 301–316). Thousand Oaks, USA: Sage.
- Hardiman, N., & Burgin, S. (2011) Canyoning adventure recreation in the Blue Mountains World Heritage Area (Australia): The canyoners and canyoning trends over the last decade. *Tourism Management*, 32, 1324-1331.
- ICMBio - Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (2020) *Visitação – Localize os Parques*. Website: <http://www.icmbio.gov.br/portal/o-que-fazemos/visitacao/visite-os-parques/localizar-parques>
- Instituto Florestal (2016) *Práticas Esportivas na Estação Experimental de Tupi*. Website: <http://iflorestal.sp.gov.br/2016/07/22/praticas-esportivas-na-estacao-experimental-de-tupi/>
- Malinowski, B. (1978). *Argonautas do Pacífico Ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné, Melanésia* (Série Os Pensadores). 2ª ed. São Paulo: Abril Cultural. 424p.
- Maller, C., Townsend, M., StLeger, L., Henderson-Wilson, C., Pryor, A., Prosser, L., & Moore, M. (2008) *Healthy parks, healthy people: the health benefits of contact with*

- nature in a park context*. 2nd ed. Melbourne, Australia: Deakin University and Parks Victoria.
- Manning, R.E. (2009) *Parks and People*, 1st ed. Vermont: University of Vermont Press. 335p.
- Mattar, F. N. (2007). *Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise*. 4^a ed. São Paulo: Atlas. 336p.
- Newsome, D. & Davies, C. (2009). A case study in estimating the area of informal trail development and associated impacts caused by mountain bike activity in John Forrest National Park, Western Australia. *Journal of Ecotourism*, 8, 237-253.
- Newsome, D., Stender, K., Annear, R., & Smith, A. (2016) Park management response to mountain bike trail demand in South Western Australia. *Journal of Outdoor Recreation and Tourism*, 15, 26-34.
- O Eco (2005) *Bicicleta no mato*. website: <https://www.oeco.org.br/colunas/pedro-da-cunha-e-menezes/16974-oeco-11997/>
- Oh, C.O., & Hammit, W.E. (2010) Determining economic benefits of park trails: management implications. *Journal of Park & Recreation Administration*, 28 (2), 94-107.
- Pickering, C., Hill, W., Newsome, D., & Leung, Y. (2010) Comparing hiking, mountain biking and horse-riding impacts on vegetation and soils in Australia and the United States of America. *Journal of Environmental Management*, 91, 551–562.
- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013) *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2^a ed. Novo Hamburgo: Feevale. 277p.
- Ribeiro, K., Lorenzetto, A., & Rodrigues, C. (2004) Bases para o manejo de escaladas em unidades de conservação. In: Fundação o Boticário de Proteção à Natureza, Rede Nacional Pró - Unidades de Conservação. *IV Congresso Brasileiro de Unidades de Conservação* (Anais Vol 1). 335 – 345, Curitiba.
- Rossi, S. D., Pickering, C. M., & Byrne, J. (2013). *Perceptions of stakeholder organisations: assessing the social impacts of the South East Queensland Horse Riding Trail Network*. Department of Science, Information Technology, Innovation and the Arts, Griffith University, Brisbane, 50p.
- Schaefers, J. (2006). Mountain biking. In: Buckley, R. (Ed.), *Adventure Tourism*. New York: CAB International, 324–331.

-
- Thiollent, M. (2018) *Metodologia da pesquisa-ação*. 18ª ed. São Paulo: Cortez. 136p.
- United States Department of Conservation and Recreation USDCR – (2014) *Trails guidelines and best practices manual*. Massachusetts: DCR. 101p.
- Veal, A. J. (2011). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*. 4th ed. Harlow, UK: Pearson Education.
- Vieira, P.F., Berkes, F., & Seixas, C.S. (2005) *Gestão integrada e participativa de recursos naturais: conceitos, métodos e experiências*. Florianópolis, Secco/APED, 415p.
- Webber, P. (2007). *Managing Mountain Biking: IMBA's Guide to Providing Great Riding*. Boulder: International Mountain Bicycling Association. 256p.
- White, D.D., Waskey, M.T., Brodehl, G.P., & Foti, P.E. (2006) A comparative study of impacts to mountain bike trails in five common ecological regions of the Southwestern U.S. *Journal of Park and Recreation Administration*, 24: 21-41.
- Wikiloc (2020) *As melhores trilhas mountain bike em São Paulo*. website: <https://pt.wikiloc.com/trilhas/mountain-bike/brasil/sao-paulo/franco-da-rocha>
- Yin, R.K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman. 248p.

**TRICKLE DOWN EFFECT:
ESPORTE DE ELITE E SUA RELAÇÃO COM ESPORTE DE LAZER**

Antonio Jorge de Oliveira

GEPAE - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (Brasil).

antonio.jorge.oliveira@usp.br

Resumo: Gestores demonstram em discursos e documentos que acreditam que o esporte de elite incentiva pessoas a praticarem exercícios por lazer, seja por se inspirarem com o sucesso de profissionais, por terem atletas como modelos de comportamento ou por que presenciarem eventos esportivos que criam a vontade de praticar esporte ou atividade física. Essa crença foi estudada em trabalhos que procuram não só testar se ela de fato acontece, mas também detalhar essa relação entre esporte profissional e de lazer. O objetivo deste estudo foi analisar o que pesquisas têm concluído sobre o *trickle down effect* no âmbito do esporte profissional e do lazer. Foi realizada uma revisão bibliográfica que identificou 14 estudos e os dados foram tratados através de análise de conteúdo a partir de duas categorias definidas a priori com base na literatura sobre o tema: eventos e sucesso esportivo. O conhecimento gerado permite dar suporte ao direcionamento de políticas públicas de esporte e ações de marketing e comunicação no meio esportivo, além de estar ligada a uma visão geral de qual é a importância do esporte de rendimento.

Palavras chave: Tricke down effect; demonstration effect; esporte de rendimento; esporte de lazer.

Abstract: Sport managers demonstrate in speeches and documents that they believe that elite sport encourages people to practice exercise for leisure, either because they are inspired by the success of professionals, because they have athletes as role models or because they witness sporting events that create willingness to practice sport or physical activity. This belief has been studied in papers that seek not only to test whether it actually happens, but also to examine this relationship between professional and leisure sports. The objective of this study was to analyze what these researches have concluded about the trickle down effect in the scope of sport and leisure. A bibliographic review was carried out that identified 14 studies and the data were treated through content analysis from two categories defined a priori based on the literature on the theme: events and sports success. The knowledge generated allows us to support the direction of public sports policies and marketing and communication actions in the sports environment, in addition to being linked to an overview of the importance of performance sports.

Keywords: trickle down effect; demonstration effect; elite sports; leisure sports.

1. Introdução.

O esporte de elite recebe investimentos que, por vezes, são justificados com o argumento de que com sucesso no alto rendimento cria-se um clima esportivo favorável e pessoas ficam motivadas a praticar esporte e tornarem-se fisicamente ativas. Isso é de interesse público, já que atividade física pode trazer efeitos benéficos para saúde, prevenindo males de forma acessível, representando economia para o estado e gerando bem-estar na população. A World Health Organization afirma que a participação em atividade física regular reduz o risco de doença coronária, derrame, hipertensão, câncer de colo de útero e de mama e depressão (World Health Organization, 2010).

Entidades privadas ligadas ao esporte também se beneficiam economicamente do aumento do número de praticantes ou da frequência com que se pratica esporte (Mutter & Pawlowski, 2014b) e consideram o aumento da participação esportiva algo desejável para os negócios.

Além disso, jovens inspirados por atletas de sucesso e que se engajam na atividade física e competições podem se tornar grandes expoentes do esporte no futuro. Esse incentivo à prática que vem do alto rendimento para uma massa de praticantes se encaixa na teoria da pirâmide esportiva como um feedback positivo. A teoria da pirâmide esportiva conecta o esporte de elite com o de massa pressupondo que para o desenvolvimento do esporte em alto nível é importante ter uma grande massa de praticantes, principalmente crianças, pois isso contribui para identificação de talentos. O sucesso esportivo obtido teria um efeito de feedback, trazendo inspiração para que mais pessoas pratiquem esporte, realimentando a pirâmide (Grix & Carmichael, 2012; Chalip, Green, Taks, & Misener, 2017).

Essa teoria é muito criticada e tida como limitada para explicar e estudar o esporte e suas relações (De Bosscher, Sotiriadou, & van Bottenburg, 2013). Outros autores expandem a visão sobre a relação entre esporte de massa e de alto rendimento, como Smolianov e Zakus (2008) e Smolianov, Murphy, McMahon e Naylor (2015). Esses autores desenvolveram um sistema de avaliação de desenvolvimento do esporte que se baseia na integração entre esporte de elite e de massa e que busca avaliar o avanço das duas dimensões concomitantemente. Quando esporte para todos e esporte de alto rendimento caminham paralelos e coordenadamente num grande plano, eles poderiam, até certo ponto, se potencializar.

De Bosscher, Shibil, Westerbeek e van Bottenburg (2015) afirmam que não existe relação entre parâmetros de prática massificada de esporte e sucesso no esporte de elite, pelo menos nas 15 nações estudadas no método Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS). Apesar de muitos atletas terem suas experiências iniciais no esporte em um ambiente de lazer, não foi possível identificar uma relação entre essas duas dimensões do esporte.

Essa crença na relação de causa-efeito entre sucesso no esporte de elite e aumento da prática de esporte ou de atividade física é conhecido como *trickle down effect* ou *demonstration effect*. *Trickle down effect* é um termo utilizado originalmente na Economia, na teoria de que a acumulação de bens dos ricos aos poucos passa para os pobres e assim a desigualdade diminui em uma população (Aghion & Bolton, 1997).

No cenário do esporte, o *trickle down effect* é considerado como o efeito do esporte de alto rendimento no aumento da participação no esporte de lazer, com o argumento de que o sucesso no alto rendimento motiva pessoas a praticarem atividade física. O efeito *trickle down effect* também é conhecido como *demonstration effect* ou *Boris Becker effect* (De Bosscher et al., 2013).

De acordo com Weimar, Wicker e Prinz (2015) o *trickle down effect* poderia ocorrer de 3 maneiras diferentes:

- a) através do sucesso que um atleta ou equipe atinge e que orgulha os fãs, como uma medalha olímpica ou a conquista de um mundial;
- b) com atletas que, fora o seu desempenho, e por terem destaque midiático, se enquadram num papel de modelos de comportamento e sua influencia inclui incentivo à prática de esporte, e;
- c) eventos esportivos, que podem criar um clima esportivo festivo que engaja as pessoas.

Essas três diferentes formas de *trickle down effect* estão muito entrelaçadas, elas não ocorrem de maneira independente. Os eventos esportivos são o palco do sucesso esportivo dos atletas e também uma plataforma essencial para o surgimento de atletas modelo ou o fortalecimento do seu laço com os fãs. Também é possível inferir que é mais provável que um atleta de sucesso se torne um modelo de comportamento. Apesar dessa forte relação entre as três diferentes formas, delimitá-los permite o direcionamento metodológico de trabalhos que estudam o fenômeno (Weimar et al., 2015).

As características dessa relação são discutidas e mesmo sua existência é questionada. Entender melhor como isso se dá é importante para modular estratégias ligadas ao incentivo do esporte em vários níveis, seja num país ou num clube e pode ajudar a modular investimento e ações no âmbito esportivo.

A retórica do *trickle down effect* aparece comumente em documentos oficiais de competições, como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos e Jogos Pan Americanos e isso ajuda a entender como esse fenômeno, apesar de muito questionado, ainda tem espaço no planejamento de grandes eventos.

Os Jogos de Londres tiveram como objetivo declarado o aumento da participação esportiva no geral. Apesar de possuírem outros projetos, todo o programa para aumentar participação se centralizava nos Jogos Olímpicos. No documento *Plans For The Legacy From The 2012 Olympic And Paralympic Games* o governo do Reino Unido declara que planejava, com o legado deixado pelos Jogos, aumentar a paixão da população pelo esporte e encorajar a participação em massa, especialmente dos jovens, tornando-os fisicamente mais ativos e também aumentar a participação em atividades físicas e esporte em todas as comunidades (United Kingdom, 2010).

O documento *Inspired by 2012: The legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games* (2013) reafirma essas ambições com a realização dos Jogos. Neste documento, o então prefeito de Londres, Boris Johnson afirma que, depois dos jogos: "Estamos vendo um legado esportivo, com mais 150.000 londrinos tentando praticar algum tipo de atividade esportiva desde os Jogos (United Kingdom, 2013, p. 6). Apesar do prefeito afirmar que mais pessoas estavam praticando esporte após os Jogos, essa afirmação tem sido contestada (Weed et al., 2015; Downward, Dawson, & Mills, 2016; Kokolakis, Lera-López, & Ramchandani, 2018).

Quanto aos Jogos Rio 2016, na Parte 1 do *Document Candidature File For Rio de Janeiro To Host The 2016 Olympic And Paralympic Games* (2009) há a declaração de que a infraestrutura dos Jogos resulte em maior participação, além de ressaltar a relevância dos Jogos Escolares. Dessa forma, o aumento da participação esportiva se baseia fortemente e quase que unicamente na presença de novos locais de prática esportiva.

Para os Jogos Tóquio 2020, no documento de candidatura a concepção é semelhante com a do documento de candidatura dos Jogos Rio 2016 e também há a menção do uso de atletas como modelo para melhorar o estilo de vida das pessoas (Tokyo 2020, 2013).

Na candidatura de Toronto para o Jogos Panamericanos de 2015, no documento *Toronto 2015 – Your Moment is Here*, vemos uma visão semelhante do legado, fundamentada nas instalações. No tópico referente à infraestrutura é ressaltado que as mesmas serão um legado chave para a o aumento da atividade física na população em geral e para o desenvolvimento dos atletas de base (Canadian Olympic Committee, 2009, p. 199).

Outro exemplo recente é o dos Jogos Pan Americanos de 2019, como verificado no documento *Lima 19 Inspirando a Nuestra Gente Nuestro Plano de Legado para os Jogos Pan Americanos de 2019*. A visão de legado é considerada em 4 partes, sendo uma delas a Desportiva:

Que los Juegos contribuyan a aumentar y sustentar las oportunidades de que más personas participen en actividades deportivas y tengan un estilo de vida saludable, e incrementar los estándares de desempeño, asegurando una oferta de instalaciones asequibles, agradables, sostenibles y accesibles para todos en toda la ciudad (Comité Organizador de los XVIII Juegos Panamericanos y Juegos Parapanamericanos Lima 2019 [COPAL], s/d, p. 7).

A forma com o qual esse legado será desenvolvido segue numa lista de objetivos na maioria voltados para as novas praças esportivas que passarão a ser utilizadas pela população de Lima, seguindo a lógica dos jogos de Tóquio e do Rio de Janeiro.

Como vimos, muitos documentos de candidatura apresentam a expectativa de que novas praças construídas, com ajuda do clima festivo criado pelo evento, serão suficientes para causar um impacto significativo na quantidade de prática de atividade física na população local e no desenvolvimento esportivo. O poder do esporte de elite de inspirar futuras gerações e pessoas sedentárias a tornarem-se fisicamente ativas é um senso comum presente no discurso de gestores na hora planejar e justificar políticas públicas ou ações de marketing e também para justificar a realização de um evento esportivo de grande ou pequeno porte.

Dessa forma, o objetivo deste trabalho é verificar como o *trickle down* se aplica no âmbito esportivo e descrever suas características. As evidências relativas a ocorrência do *trickle down effect* e seus aspectos podem contribuir para que ações no âmbito esportivo sejam planejadas com base em análises científicas e não no senso comum, sabendo qual é o real

potencial do esporte de rendimento na hora de inspirar grandes grupos a tornarem-se mais saudáveis através do esporte e da prática de atividade física e também no surgimento de novos grandes atletas.

2. Metodologia.

Esta pesquisa se define quanto aos fins como uma pesquisa exploratória descritiva, pois há pouco conhecimento acumulado sobre o assunto. Quanto aos meios, é bibliográfica, realizada através de revisão sistemática em bases eletrônicas de busca pré-estabelecidas acessíveis ao público em geral (Li, Pitts, & Quarterman, 2008). A revisão sistemática configura-se como um método que permite a síntese sobre um tema e pode sustentar o direcionamento da produção de conhecimento (Batista & Cunha, 2013).

Dessa forma, o planejamento da aplicação do método seguiu as seguintes etapas: definição do objetivo e elaboração do protocolo; condução da pesquisa e discussão das conclusões e implicações para o campo da pesquisa e disseminação dos resultados.

2.1. Procedimentos de coleta.

Foi realizada uma revisão sistemática de literatura sobre o tema utilizando a base de dados de Periódicos da CAPES (www.periodicos.capes.gov.br) com a busca dos termos *trickle down effect*, *demonstration effect*, *role models sport*, *sport participation*, *mass sport*, *sport events* e *sport succes*, para artigos científicos nos últimos 10 anos. Como critério de inclusão, foi estabelecido que qualquer dos termos deveriam estar incluídos no título, resumo ou palavras-chave dos artigos.

2.2. Análise dos dados.

Os dados obtidos foram tratados através de análise de conteúdo, que se deu em três etapas: pré-análise, descrição analítica e interpretação das categorias (Queirós & Graça, 2013). As categorias adotadas, estabelecidas *a priori*, foram as apontadas por Weimar et al. (2015):

- a) eventos esportivos
- b) sucesso que um atleta ou uma equipe atinge e que orgulha os fãs;
- c) atletas com modelos de comportamento que incentivam a prática de esporte

3. Resultados.

Os trabalhos encontrados e que se enquadraram nos critérios de inclusão totalizaram 14 artigos (Quadro 1), que foram grupados, apresentados e analisados de acordo com as categorias estudadas.

Quadro 1

Estudos identificados na revisão de literatura.

ANO	AUTOR	TÍTULO
2010	Hanstad, D. V., & Skille, E. Å.	Does Elite Sport Develop Mass Sport?: a Norwegian case study.
2013	De Bosscher, V., Sotiriadou, P., & van Bottenburg, M.	Scrutinizing the sport pyramid metaphor: an examination of the relationship between elite success and mass participation in Flanders.
2014a	Mutter, F., & Pawlowski, T.	The Causal Effect of Professional Sports on Amateur Sport Participation - An Instrumental Variable Approach.
2014 b	Mutter, F., & Pawlowski, T.	Role models in sports - Can success in professional sports increase the demand for amateur sport participation?
2014 c	Mutter, F., & Pawlowski, T.	The monetary value of the demonstration effect of professional sports
2015	Weimar, D., Wicker, P., & Prinz, J.	Membership in Nonprofit Sport Clubs: a Dynamic Panel Analysis of External Organizational Factors.
2015	Weed, M., Coren, E., Fiore, J., Wellard, I., Chatziefstathiou, D., Mansfield, L., & Dowse, S.	The Olympic Games and raising sport participation: a systematic review of evidence and an interrogation of policy for a demonstration effect.
2015	Misener, L., Taks, M., Chalip, L., & Green, B. C.	The elusive “trickle-down effect” of sport events: Assumptions and missed opportunities.
2016	Frick, B., & Wicker, P.	The trickle-down effect: how elite sporting success affects amateur participation in German football.
2016	Downward, P., Dawson, P., & Mills, T. C.	Sports participation as an investment in (subjective) health: a time series analysis of the life course.
2016	Potwarka, L. R., & Leatherdale, S. T.	The Vancouver 2010 Olympics and leisure-time physical activity rates among youth in Canada: any evidence of a trickle-down effect?
2016	Wicker, P., & Frick, B.	The inspirational effect of sporting achievements and potential role models in football: a gender-specific analysis.

2018	Storm, R. K., Nielsen, C. G., & Jakobsen, T. G.	Can international elite sports success trickle down to mass sport participation? Evidence from Danish team handball.
2019	Kokolakakis, T., Lera-López, F., & Ramchandani, G.	Did London 2012 deliver a sports participation legacy?

Em relação a categoria referente a atletas com modelos de comportamento que incentivam a prática de esporte não foi identificado nenhum estudo tendo o tema como objetivo principal, embora o mesmo seja tratado em conjunto.

3.1. Eventos Esportivos.

Misener et al. (2015) mostram que em dois eventos de tamanho médio os organizadores da cidade sede e dos comitês acreditavam num potencial inerente dos eventos em engajarem novos participantes no esporte e que isso seria naturalmente reforçado com a exposição midiática, mesmo sem a existência de um plano de mídia. A literatura tem mostrando que essa crença é recorrente e também falsa. Ações de “alavancamento” devem ser tomadas tendo o objetivo de aumentar participação esportiva e a comunicação entre entidades envolvidas é essencial para que isso ocorra.

A importância de uma estratégia de alavancamento para eventos esportivos que desejem aumentar participação esportiva já foi relatada por outros autores e serve como um mapa para lidar com todas as diversas facetas que influenciam a relação das pessoas com um evento e o potencial de engajar pessoas no esporte. O alavancamento estratégico considera questões contextuais ligadas a cultura e política do local onde o evento ocorre, a relação entre diferentes entidades e os recursos necessários para que o resultado desejado seja alcançado (Chalip et al, 2017).

Durante os Jogos de Inverno de Vancouver, Potwarka e Leatherdale (2016) observaram aumento de participação apenas em uma região do país: Richmond. Lá a porcentagem de mulheres fisicamente ativas passou de 51% em 2007-2008 para 75,9% em 2009-2010 e para 92,7% em 2011-2012. Esses dados extremamente altos oferecem um indicativo de que o *trickle down effect* com eventos esportivos pode ocorrer e que certos aspectos podem explicá-lo. A carência por esporte e ausência de infraestrutura da região antes dos Jogos pode ter potencializado o efeito. Richmond era a região com a menor porcentagem de mulheres fisicamente ativas dentre todas as estudadas e a construção de uma praça esportiva para o evento foi uma novidade. Além disso, a abertura para uso público da

praça também deve ter contribuído para o fenômeno observado. Esse caso parece reabastecer a ideia presente em documentos de cidades concorrentes para jogos esportivos de que a presença de praças esportivas em locais carentes de opções de lazer pode fazer com que a prática de atividade física aumente.

Weimar et al. (2015) estudaram eventos em 12 modalidades esportivas na Alemanha e os resultados mostram que sediar um evento esportivo aumenta o número de associados da modalidade em 3,3% na categoria júnior (até 18 anos) na média e em 2,3% na categoria sênior. Apesar desses dados serem apenas de número de associados e disso estar muito distante de comprovar a prática esportiva de fato, esses resultados estão de acordo com a literatura que mostra que o *trickle down effect* é mais forte em populações mais novas, assim como observado por Kokolakis et al. (2018) nos Jogos Olímpicos de Londres 2012.

Weed et al. (2015) em sua revisão bibliográfica, não encontraram resultados que afirmem o papel engajador do Jogos de Londres, pelo menos até o final do ano de 2012. Da mesma forma, Downward et al. (2016) utilizaram dados de uma pesquisa sobre atividades que inclui a prática de esportes feita com 14 mil pessoas a partir dos 16 anos na Inglaterra. Não foi observada nenhuma mudança relacionada aos Jogos de 2012 no que diz respeito a prática de atividade física até março de 2013.

Entretanto Kokolakis et al. (2018) utilizaram os dados de uma entrevista telefônica estruturada no Reino Unido para medir a participação esportiva da população de 2005 até 2014 e observaram que os Jogos aumentaram a frequência de prática pois o número de pessoas que relatou praticar esporte pelo menos 3 vezes na semana aumentou a partir do final dos jogos até o terceiro semestre de 2014. Considerando que este estudo é mais prologado do que os demais podemos dizer que existe uma evidência para o *trickle down effect* dos Jogos de Londres na frequência de participação no esporte após os jogos. Os autores ainda defendem as ações dos organizadores que podem ter potencializado o *trickle down*. Pessoas na faixa etária de 16 até 24 anos se mostraram mais suscetíveis ao efeito. Podemos verificar através dos estudos realizados que o *trickle down effect* de evento esportivos é possível de ocorrer, mas existem condições que podem influenciar esse potencial efeito. Primeiro é necessário existir uma demanda latente por esporte. Locais onde a atividade física já é praticada ou substituída por outras atividades de lazer é menos provável que eventos esportivos tenham um efeito na prática em massa.

Caso aumentar a participação no esporte seja um resultado esperado de um país ou cidade sede dos Jogos Olímpicos ou outro do tipo é necessário que todo o evento tenha um planejamento voltado para o alcance desse objetivo, criando ações que façam a ligação do espectador com prática de alguma atividade física. Esperar que apenas a existência do evento faça com que o hábito de uma população mude com relação ao esporte é incorreto e pode significar um gasto indevido de bens públicos entre outros esforços desperdiçados.

Alguns autores advogam que existe um grande potencial de aumentar a participação esportiva de grandes grupos no período pré-evento. De fato, certas evidências indicam para isso, mas são necessárias ações alavancadoras para destravar o *trickle down effect* mesmo nesse período (Weed et al., 2015; Misener et al., 2015; Chalip et al., 2017).

Pessoas na faixa etária entre 14 e 26 anos são mais suscetíveis ao efeito engajador de jogos esportivos. Ações voltadas para essa faixa etária podem ser mais eficientes do que ações para públicos mais velhos.

Um dos aspectos mais importantes que pudemos observar nos estudos é que não há nenhuma evidência de que é possível fazer com que um indivíduo que nunca praticou atividade física regularmente por algum período da vida passe a praticar esporte depois de ser influenciado por um evento esportivo. Pessoas sem ligação prévia com esporte não se tornaram fisicamente ativas através do *trickle down*. O que pode ocorrer, mais provavelmente, é um aumento na frequência de prática, como demonstrado por alguns estudos, e também, uma troca de atividade. Então, pessoas que já possuem uma ligação com esporte e já praticam regularmente podem passar a praticar mais ainda (Weed et al., 2015; Kokolakis et al., 2018). Em poucos casos um aumento na frequência de prática é um efeito procurado por gestores, mas é uma contribuição, mesmo que pequena, para o aumento de uma cultura esportiva na população.

Caso impactar a saúde populacional através da prática de atividade física seja um objetivo do evento, então é necessário que exista muito trabalho para que o potencial seja alavancado. Entretanto, os resultados disso podem ser insatisfatórios caso o evento seja um esforço isolado. Uma população adotará o hábito da prática de exercícios físicos caso isso faça parte de um plano de longo prazo. Eventos esportivos de pequeno, médio e grande porte podem fazer parte desse grande plano, mas nunca serão uma solução instantânea para o combate ao sedentarismo. (Misener et al., 2015; Weed et al., 2015; Chalip et al., 2017).

3.2. Sucesso esportivo.

Storm et al. (2018) encontram uma influência que se limita a crianças e que tem um efeito passageiro estudando o Handbol na Noruega. A grande popularidade e sucesso esportivo continuo do dessa modalidade no país podem fazer com que o efeito de novidade se perca, se tornando menos influente com o tempo.

Mutter e Pawlowski (2014a) mostraram com atletas amadores de triatlon na Alemanha que os que relatam maior importância do esporte profissional participavam de 11% a 18% mais em triatlon durante a semana, indicando um possível *trickle down*.

Os mesmos autores se debruçaram sobre o futebol na Alemanha e observaram que quanto a decisão de iniciar a participação 31% dos homens e 40% das mulheres relataram que as seleções nacionais não tiveram nenhuma importância. Quanto a decisão de praticar mais 24% dos homens e 16% das mulheres relataram nenhuma relevância do futebol nacional, mas 11% dos homens e 18% das mulheres relataram muita importância das seleções nessa decisão. Como outros trabalhos já haviam mostrado o esporte de alto nível é mais capaz de aumentar a frequência da prática do que para iniciar as pessoas no esporte (Mutter & Pawlowski, 2014b).

Frick e Wicker (2016) observaram que apenas títulos de Copa do Mundo da seleção masculina mostraram efeito na quantidade de associados, de clubes e de times de futebol amador. A presença de um efeito significativamente relevante para os títulos masculinos de Copa do Mundo e a ausência de efeito dos títulos femininos e de Eurocopa podem indicar a importância da atenção midiática e da relevância percebida de um evento, além do desequilíbrio entre os sexos no esporte.

Os mesmos autores, em outro estudo, separaram dados para homens e mulheres e categorias de idade e observaram que as copas conquistadas por mulheres influenciaram positivamente o número de times de homens da categoria júnior (até 14 anos). Os resultados masculinos de terceiro lugar na Copa do Mundo (2006 e 2010) e o segundo lugar na Eurocopa (2008) influenciaram positivamente o número associados na categoria de mulheres até 16 anos e homens até 18 anos e também a quantidade de times de mulheres até 17 anos. Os autores relatam que parece ser comum que mulheres tenham referências no mundo do esporte que sejam do sexo oposto (Wicker & Frick, 2016).

No trabalho de Weimar et al. (2015) os resultados mostram que o número de homens praticantes em clubes de 12 esportes olímpicos na Alemanha de 1970 até 2011 sofrem efeito do sucesso esportivo com um atraso de 4 anos para seniores e de 3 anos para

juniores. Em se tratando de um atleta modelo existe um ano de atraso nos efeitos. Esse grande intervalo entre o sucesso e a presença de uma resposta na participação é controverso e pouco observado em outros trabalhos.

De Bosscher et al. (2013) publicaram artigo com a análise do impacto de 20 modalidades olímpicas na Bélgica. Os esportes que obtiveram efeito significativo foram judô, ginástica, atletismo e tênis, considerados esportes mais populares na Bélgica e internacionalmente o que pode indicar que a popularidade do esporte é importante para que ela influencie as pessoas. Concluiu-se que a evidência do *trickle down effect* é muito fraca e um dos problemas é a presença de muitos fatores difíceis de isolar. Essa mesma questão é destacada por Hanstad e Skille estudando o biathlon na Noruega.

Mutter e Pawlowski (2014c) quantificaram o trickle down effect analisando a prática do tênis na Alemanha. Pessoas que relatavam grande relevância do esporte profissional praticavam 22% mais e quanto maior a frequência, maior o gasto com o esporte. 1% de aumento na frequência equivale a 0,45% aumento no gasto com tênis. É possível estimar que entre 150 e 236 milhões de euros gastos com tênis anualmente na Alemanha são devidos ao efeito do *trickle down effect*.

Através desses estudos verificamos que o sucesso esportivo como ferramenta engajadora da prática de esporte de lazer na população é um dos aspectos dentro de uma gama enorme de fatores que influenciam a participação esportiva e que possuem muitas características de devem ser discutidas. Por esse motivo, desenvolver trabalhos capazes de comprovar uma relação entre esporte de lazer e de rendimento é tão difícil. Equipes ou atletas esportivos que conquistam títulos importantes continuamente por longo períodos podem sofrer com uma perda do fator de novidade, entretanto parece que a popularidade e mídia ao redor do esporte é favorável para a sua influência no público.

Como já foi destacado, o que é observado nos estudos é um aumento da frequência de prática de pessoas já fisicamente ativas e não a colocação de pessoas que nunca antes se envolveram com a prática de esporte. Apesar disso, o sucesso esportivo parece influenciar as pessoas de faixas etárias mais baixas.

4. Conclusões.

Observando os resultados dos estudos contidos neste trabalho vemos que a literatura mostra resultados conflitantes. Existem casos onde se apresenta em alguma forma *trickle down effect* e outros no qual ele não pode ser observado.

Dois aspectos muito interligados devem ser discutidos para entender esses resultados: a metodologia e a presença de muitas variáveis. A participação esportiva é um dos aspectos que pode sofrer a influência da economia, tendências internacionais no esporte, programas de esporte variados, entre outros.

Ao que vemos, o *trickle down* não ocorre sem que exista uma ação alavancadora para tal. De acordo com Chalip et al. (2017), em um evento, o alavancamento exige alianças e boa comunicação entre os *stakeholders*, como já havia sido concluído também por Misener et al. (2015).

Além disso, a gigantesca gama de aspectos que envolvem a participação no esporte só pode ser gerida em um evento esportivo caso este esteja enquadrado dentro de um grande planejamento de longo prazo em uma organização esportiva.

Quando ocorre, o *trickle down* causa um aumento da frequência de prática, ou seja, pessoas que já são ativas se tornam ainda mais. O esporte de alto rendimento parece não ter influência em pessoas que não praticam atividade física. Eventos esportivos são acompanhados por um público que já é emocionalmente envolvido com esporte. É muito raro que alguém, contagiado pelo clima festivo de um evento esportivo e que não costuma praticar esporte, mude esse comportamento.

O aumento da frequência de prática já pode ser considerada um resultado positivo para empresas que vendam produtos ou serviços diretamente ligados a prática de esporte principalmente no setor privado.

Dentro de um ponto de vista de políticas públicas para o esporte este resultado não é tão desejado quanto o aumento da atividade física em população muito pouco ativas.

O esporte de lazer, voltado para atender um número muito grande de pessoas, deve ser desenvolvido pois a participação no esporte é um direito. Antes de qualquer benefício fisiológico, emocional ou até mesmo social, garantir a prática de esporte e atividade física na população é uma questão de obrigação e cumprimento do dever do estado e um objetivo universal.

Em termos nacionais se cria um conflito quando recursos são destinados ao esporte de elite, pois muito dinheiro fica concentrado para o benefício de poucas pessoas, os atletas de alto nível. A Constituição Federal brasileira preconiza que o foco e a prioridade das ações devem ser colocados no esporte educacional. Entretanto, isso não deve ser entendido como uma barreira para investimentos em todas as expressões esportivas. A escolha da carreira esportiva é um direito e obter sucesso esportivo internacionalmente

tem benefícios nacionais ligados ao orgulho, identidade de nação, valorização da imagem perante ao mundo e entretenimento.

Sendo assim, o investimento em esporte de alto rendimento, seja em eventos ou nos próprios atletas diretamente, é o exercício de um dever do estado com os praticantes profissionais e que pode ter bons efeitos econômicos e sociais. Entretanto, pelo o que vemos na literatura, esperar que um desses efeitos seja o aumento da prática de esporte na população de maneira inerente parece ser um equívoco, e soa como uma tentativa de resolver um problema complexo com uma solução simplória. O aumento nos níveis de atividade física massificada é uma questão delicada, influenciada por diversos fatores como renda per capita, condições climáticas, geográficas e culturais. Logo, são necessárias políticas públicas de longo prazo, bem planejadas e monitoradas para que a atividade física se inclua na vida de uma população. Dentre diversas estratégias possíveis a de incluir a influência de atletas profissionais e eventos de alto nível deve ser apenas uma parte de um plano mais abrangente.

5. Referências.

- Aghion, P., & Bolton, P. (1997). A Theory of Trickle-Down Growth and Development. *The Review of Economic Studies*, 64(2), 151.
- Batista, P., & Cunha, M. A. (2013). *Investigação Qualitativa em Desporto*. Porto: Centro de Investigação, Formação, Inovação e Intervenção em Desporto.
- Brasil. *Constituição da República Federativa do Brasil (1988)*. Brasília: Senado Federal. Recuperado de https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf.
- Canadian Olympic Committee. (2009). Toronto 2015. *Your Moment is Here*. Recuperado de http://maintenance.toronto2015.org/system/asset_pdfs/906/original/bid-book.pdf.
- Chalip, L., Green, B. C., Taks, M., & Misener, L. (2017). Creating sport participation from sport events: making it happen. *International Journal of Sport Policy*, 9(2), 257–276.
- Comité Organizador de Los XVIII Juegos Panamericanos Y Juegos Parapanamericanos Lima 2019 (Copal). *Lima 19. Inspirando a Nuestra Gente: Nuestro Plano de Legado*. Recuperado de http://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=127303.

- De Bosscher, V., Sotiriadou, P., & van Bottenburg, M. (2013). Scrutinizing the sport pyramid metaphor: an examination of the relationship between elite success and mass participation in Flanders. *International Journal of Sport Policy*, 5(3), 319–339.
- De Bosscher, V., Shibil, S., Westerbeek, H., & van Bottenburg, M. (2015). *Successful Elite Sport Policies. An International Comparison of The Sports Policy Factors Leading To International Sporting Success (Spliss 2.0) In 15 Nations*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.
- Downward, P., Dawson, P., & Mills, T. C. (2016). Sports participation as an investment in (subjective) health: a time series analysis of the life course. *Journal of Public Health*, 38(4), e504–e510.
- Frick, B., & Wicker, P. (2016). The trickle-down effect: how elite sporting success affects amateur participation in German football. *Applied Economics Letters*, 23(4), 259–263.
- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy*, 4(1), 73–90.
- Li, M., Pitts, B., & Quarterman, J. (2008). *Research Methods in Sport Management*. Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Queirós, P. & Graça, A. A (2013) Análise de Conteúdo (enquanto técnica de tratamento da informação) no âmbito da investigação qualitativa. In: Mesquita, I. & Graça, A. (Eds.). *Investigação Qualitativa em Desporto VI*. 1. ed., Porto: Universidade do Porto. Centro de Investigação Formação Inovação e Intervenção em Desporto.
- Rio 2016 (2009). *Candidature file for Rio de Janeiro to host the 2006 Olympic and Paralympic Games*. Vol 1. Rio de Janeiro. Recuperado de <http://memoriadasolimpiadas.rb.gov.br/jspui/handle/123456789/594>.
- Smolianov, P., & Zakus, D. H. (2008) Exploring high performance management in Olympic sport with reference to practices in the former USSR and Russia. *The International Journal of Sport Management*, (9)2, 206– 232.

-
- Smolianov, P., Murphy, J., McMahon, S. G., & Naylor, A. H. (2015). Comparing the practices of US soccer against a global model for integrated development of mass and high-performance sport. *Managing Sport and Leisure*, 20(1), 1-21.
- Tokyo 2020. (2013). Olympic and Paralympic Bid Committee. Candidature File volume 1, *Theme 1: Vision, legacy and communication*. Recuperado de <https://tokyo2020.org/en/games/plan/>.
- United Kingdom. Department for Culture, media and sport. (2010). *Plans for the legacy from the 2012 Olympic and Paralympic Games*. Recuperado de http://www.culture.gov.uk/images/publications/201210_Legacy_Publication.pdf.
- United Kingdom. The Cabinet Office. (2013). *Inspired by 2012: the legacy from the London 2012 Olympic and Paralympic Games*. Recuperado de <https://www.gov.uk/government/publications/the-olympic-and-paralympic-legacy-inspired-by-2012>.
- Weimar, D., Wicker, P., & Prinz, J. (2015). Membership in Nonprofit Sport Clubs: a Dynamic Panel Analysis of External Organizational Factors. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 44(3), 417–436.
- World Health Organization (WHO). (2010) *Global recommendations on physical activity for health*. Recuperado de https://www.who.int/dietphysicalactivity/factsheet_recommendations/en/

ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE O DEPARTAMENTO DE FUTEBOL DE UMA ORGANIZAÇÃO ESPORTIVA

Henrique Lorensini

Universidade de São Paulo (Brasil). henrique.lorensini@gmail.com

Prof. Dr. Ary José Rocco Junior

Universidade de São Paulo (Brasil). aryrocco@usp.br

Resumo: A grande maioria dos clubes brasileiros de futebol apresenta, em sua estrutura organizacional, um departamento específico que tem por objetivo gerenciar as atividades relacionadas ao futebol, normalmente chamado de departamento de futebol. Apesar de alguns estudos sobre tal departamento terem sido realizados, de forma geral ainda é possível encontrar pouca informação. Dessa forma, o objetivo do presente estudo foi explorar o departamento de futebol dos clubes brasileiros, conhecendo e identificando as principais atividades por ele realizadas. Além disso, objetivos específicos como conhecer a estrutura e comparar diferentes modelos de gestão também estiveram presentes. Além da revisão de literatura sobre o tema, metodologicamente o presente estudo pode ser classificado como estudo de caso, na qual foi utilizada a ferramenta do questionário, aplicado junto a um executivo de futebol com vasta experiência no mercado. Os principais resultados encontrados mostram que a definição dos objetivos, definição do modelo de gestão, implementação de uma visão de futebol e a execução de procedimentos em diferentes áreas são as principais atividades executadas. Além disso, foi possível perceber também que a estrutura do departamento de futebol tende a variar bastante com o tamanho e o orçamento de cada clube. Por fim, a visão amadora ainda se faz presente e impossibilita o aprofundamento de tópicos necessários relacionados ao futebol.

Palavras-chave: Gestão do Futebol, Gestão do Esporte, Departamento de Futebol, Executivo de Futebol.

Abstract: Most soccer Brazilian clubs have, in their organizational structure, a specific department that aims to manage football-related activities, usually called the football department. Although some studies about this department have been carried out, in general it is still possible to find little information. Therefore, the objective of the present study was to explore the football department of Brazilian soccer clubs, knowing and identifying the main activities performed by it. In addition, specific objectives such as knowing the structure and comparing different management models were also present. Besides the literature review on the subject, methodologically the present study can be classified as a case study, in which the questionnaire tool was used, applied to a football executive with extensive experience in the role. The main found results show that the definition of objectives, definition of the management model, implementation of a football vision and the execution of procedures in different areas are the main activities performed. Moreover, it was also possible to realize that the structure of the football

department tends to vary considerably depending on the size and budget of each club. Finally, the amateur vision is still present and makes it impossible to delve into the necessary topics related to football.

Keywords: Football Management, Sport Management, Football Department, Football Executive

1. Introdução.

O presente estudo foi desenvolvido com o propósito de compreender melhor e com mais profundidade o tema gestão do futebol. Esse assunto pode ser incluído na área de gestão ou administração esportiva, a qual tem crescido tanto como área de atuação como de produção científica nos últimos anos.

O objetivo do estudo foi conhecer o funcionamento atual do departamento de futebol de um importante clube do interior do Estado de São Paulo, mais importante unidade federativa do país, em termos econômicos. Dentro da estrutura organizacional dos clubes de futebol existem várias funções estratégicas e uma delas, a principal, é o futebol (Carravetta, 2012). Por sua vez, Brunoro e Afif (1997) apresentam uma proposta organizacional que engloba os seguintes departamentos: técnico, administrativo, financeiro marketing, patrimônio e recursos humanos.

Dessa forma, a maioria dos clubes apresenta um departamento, comumente denominado Departamento de Futebol, mas também conhecido como Departamento Técnico, o qual é responsável por importantes processos como, por exemplo, o gerenciamento das categorias de base e do elenco profissional, montagem e renovação de elenco e outros. Tais processos devem levar ao objetivo final: o sucesso esportivo (Caravetta, 2012, p.34). Para termos uma ideia da importância que esse departamento exerce dentro de um clube de futebol, vale a pena ressaltar os dados dos balanços financeiros dos clubes presentes no blog de Mauro Cezar Pereira (2016) que indicam os custos desses departamentos. Analisando os dados do balanço financeiro dos vinte clubes presentes na Série A do Campeonato Brasileiro de futebol, a mais importante do país, em 2015, a média de gastos com o Departamento de Futebol foi mais de 72% do total das receitas, havendo inclusive duas agremiações que direcionavam mais de 100% das receitas a esse departamento.

Apesar de sua importância estar salientada, na literatura científica encontramos pouquíssimos estudos que buscaram adentrar e conhecer com mais profundidade esse departamento. Dessa forma, o presente estudo veio tentar preencher essa lacuna e fornecer dados que possam ajudar no fornecimento de mais informações acerca desse tema.

Como dito anteriormente, apesar da importância de um Departamento de Futebol, não se encontra na literatura existente estudos que abordem especificamente o funcionamento e a atuação do mesmo. O que se tem, na maioria dos casos, são estudos de casos que abordem o funcionamento geral de um clube e, dentro disso, acabam abordando de certa forma o Departamento de Futebol. Vale destacar que o número de publicações sobre

gestão do futebol, em geral, continua escasso e não corresponde com a importância do mesmo para a sociedade brasileira como um todo.

Cabe também ressaltar que alguns autores utilizam os termos “Departamento Técnico” e “Departamento Técnico de Futebol”, mas que o significado é o mesmo de “Departamento de Futebol”. Todos os termos referem-se ao departamento específico direcionado a cuidar dos assuntos que envolvem o futebol profissional das agremiações.

Slack e Parent (2006), na obra *Understanding Sport Organizations*, ao discutirem as opções de estrutura organizacional para as entidades esportivas, tomaram como base as ideias sobre o tema desenvolvidas por Henry Mintzberg, importante teórico canadense das organizações.

Os autores consideram que as organizações esportivas são constituídas por cinco partes: operação (empregados responsáveis diretamente pela operação da entidade), área estratégica (gestores responsáveis pelo direcionamento estratégico da entidade), nível médio (gerentes responsáveis por unir a área estratégica com a operação), tecnoestrutura (analistas encarregados de desenhar e padronizar os processos organizacionais) e o staff de suporte (indivíduos encarregados de dar apoio às atividades específicas da entidade, como, por exemplo, a organização de uma competição).

O desenho de uma estrutura organizacional, como a desenvolvida por Mintzberg (2012), é de suma importância para que uma organização funcione bem, já que ele contempla fatores como as relações de autoridade e poder, as formas de divisão do trabalho, a coordenação das tarefas e vários outros elementos chave para o funcionamento adequado da entidade. A estrutura das organizações tem impacto direto em sua eficiência, eficácia e efetividade (Mintzberg, 2012, p.94).

Mintzberg (2012), como já mencionado, é o mentor do desenho tido como referência para organizações ideais. O mesmo autor definiu a estrutura organizacional como “a soma total das maneiras em que se divide o seu trabalho em tarefas distintas e, em seguida, realiza a coordenação entre elas” (Mintzberg, 2012, p.102).

No moderno cenário das empresas globais, altamente competitivas, a busca pela eficácia e a eficiência é parte inerente do planejamento estratégico das modernas organizações empresariais, que buscam sempre serem as melhores do seu segmento. No Brasil, de forma geral e em sua grande maioria, tal realidade é distante da concepção dos gestores das organizações que gerenciam as principais entidades esportivas do país. A estratégia

das empresas varia conforme sua estrutura organizacional, porque a estrutura depende do tipo de tecnologia ou mercado em que a mesma atua (Mintzberg, 2012, p.112).

Segundo o autor, as organizações são constituídas por seis componentes básicas, cada uma das quais com funções específicas, nomeadamente:

Vértice estratégico: é constituído pelos gestores de topo (conselhos de administração, conselhos de gerência, etc) e pelo respectivo pessoal de apoio (staff); Núcleo operacional: é constituído pelos operacionais que executam o trabalho básico; Linha hierárquica média: é constituída pelos gestores intermédios, directores funcionais e chefes de serviço, que fazem a ligação entre o vértice estratégico e o núcleo operacional, através da linha hierárquica; Tecnoestrutura: é constituída pelos analistas, engenheiros, contabilistas, responsáveis pelo planeamento, organização e métodos, os quais desenham os sistemas de trabalho dos restantes membros da organização; Logística: é constituída pelo pessoal que tem a seu cargo as funções de apoio (serviços jurídicos, relações públicas, investigação & desenvolvimento, expediente, etc.); e, Ideologia (ou cultura): inclui os valores, as crenças e as tradições, uma espécie de personalidade da organização que a distingue de todas as outras e introduz uma certa “vida” na própria organização (Mintzberg, 2012, p.67).

Mintzberg (2012) divide essa ligação e troca de informações em sete tipos de estruturas organizacionais, e cada um deles é definido pela parte mais importante da empresa:

Estrutura Simples ou empresarial: geralmente ocorre em pequenas empresas, é uma organização com pouca padronização com um controle mais rígido e pessoal feito pelo dono. Burocracia Mecânica ou Máquina: essa estrutura ocorre em organizações maiores e apresentam alta divisão e padronização de processos e trabalho, sendo que o mesmo se torna repetitivo,

rotineiro e simples. Burocracia Profissional: é o oposto da anterior, pois passou de padronização de processos de trabalho para a padronização das qualificações, ou seja, funciona dependendo da capacidade e competência dos que operam. Estrutura Divisionalisada ou Diversificada: são criadas divisões na empresa pela diversidade de produtos produzidos. Normalmente é composta por um escritório e unidades de produção. Estrutura Inovadora ou Adhocrática: Essas organizações precisam inovar de maneira complexa, a adhocracia é altamente orgânica, possui pouca formalização e apresenta alta especialização e flexibilidade. Estrutura Missionária ou ideológica: o mecanismo de coordenação principal reside na doutrinação dos seus trabalhadores. O poder de tomada de decisão é completamente dividido entre todos os membros. O agrupamento está baseado nos alicerces ideológicos da organização. A configuração missionária pura é construída em torno de uma missão inspiradora – mudar a sociedade de alguma forma. Estrutura Política: surge quando uma organização não tem uma parte dominante, geralmente em fusões ou na administração pública. É caracterizado pela atuação das várias forças em todas as direções e sentidos, elevando a tendência a proporcionar competições internas que originam diversos conflitos que fragilizam a organização (Mintzberg, 2012, p.70).

Os modelos organizacionais nos ensinam mais sobre o comportamento das empresas e pessoas, tornando mais fácil a identificação de seu modelo e possível mudança. A estrutura organizacional deve estar alinhada à estratégia que a empresa adotou, pois ela é a ferramenta para executar todos os tipos de planos da empresa (Mintzberg, 2012).

Além dos canadenses Slack e Parent (2006), diversos outros autores, em variados contextos, estudaram a estrutura das organizações e entidades esportivas. Como exemplo, podemos citar o mexicano Rubén Acosta Hernández (2005), ex-presidente da Federação Internacional de Voleibol (FIVB), os espanhóis Mestre, Brotóns e Álvaro (2002), os norte-americanos Foster, O`Reilly e Dávila (2016), o catalão Roche (2015), os

australianos Hoye, Smith, Nicholson, Stewart e Westerbeek (2012), os italianos Cataliotti e Fabretti (2016) e os franceses Boillat e Poli (2012).

Os brasileiros Leoncini e Silva (2005), ao estudarem dois clubes – Flamengo e São Caetano - afirmam que o desempenho esportivo de um clube cabe, principalmente, ao Departamento Técnico de Futebol. No caso do Clube de Regatas do Flamengo, o objetivo esportivo do Departamento Técnico é a conquista de títulos, enquanto no caso da Associação Desportiva São Caetano, na obra citada (Leoncini e Silva, 2005), era a ascensão às principais divisões do futebol brasileiro.

Os autores mostram que uma boa parcela dos custos das agremiações esportivas esta centrada no Departamento de Futebol, uma vez que estão incluídos os salários de jogadores e treinadores. Além disso, especificamente no caso do São Caetano, relatam um modelo de gestão adotado que consiste na entrada de uma empresa privada para fazer a gerência do Departamento de Futebol, opinando sobre decisões importantes e tendo o controle sobre as operações (Leoncini & Silva, 2005, p.54).

Kunde (2015), ao estudar o contexto do clube porto-alegrense Sport Clube Internacional, afirma que o Departamento de Futebol é responsável pelos processos relativos ao elenco profissional, bem como pela contratação de profissionais especializados, como nutricionistas e psicólogos, e analistas de desempenho. O autor reporta que um dos principais problemas enfrentados para a gestão do clube é o distanciamento entre o Departamento de Futebol e as outras áreas do clube. Entretanto, complementa argumentando que a relação do Departamento de Futebol com as categorias de base é muito positiva.

Bressan, Lucente e Louzada (2014) analisaram um clube do interior do estado de São Paulo, o Botafogo Futebol Clube de Ribeirão Preto. Nesse estudo é possível perceber com um pouco mais de detalhes o funcionamento do Departamento de Futebol, pois os autores relatam os cargos e as atribuições dos cargos existentes. No Departamento de Futebol do Botafogo de Ribeirão Preto havia a presença, em 2014, ano de publicação da obra, de três principais funcionários, sendo um diretor (eleito), um gerente (remunerado) e um secretário. As duas primeiras figuras eram responsáveis pelos assuntos relacionados ao elenco principal e o secretário era o responsável pela regulação federativa dos atletas.

O objetivo geral do estudo foi explorar o funcionamento do departamento de futebol de clubes de porte médio, ou seja, que integram divisões intermediárias do futebol brasileiro, conhecendo e identificando suas atividades, processos e decisões tomadas por tal

departamento. Também se pôde incluir a construção de um panorama geral da realidade brasileira, em especial das agremiações que não participam da principal divisão do esporte no Brasil, a Série A do Campeonato Nacional.

Os objetivos específicos são conhecer a estrutura do departamento, levantar as ações por ele realizadas, comparar diferentes modelos de gestão adotados pelos clubes no Brasil, uma vez que se trata de clubes de tamanho e representatividade distintos e contextualizar com o quadro geral da gestão do futebol brasileiro.

2. Metodologia.

A pesquisa tem caráter exploratório que, segundo Vergara (2007), é realizado em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A metodologia consiste em revisão de literatura e de um estudo de caso - acerca do assunto. Yin (2015) define estudo de caso como uma investigação empírica que estuda um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto puderem não ser claramente evidentes. Além disso, o autor afirma que o estudo de caso é apropriado para uma pesquisa exploratória ao investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real e quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claros.

O “caso” do presente estudo é um exemplo do panorama geral das equipes de níveis intermediários do futebol brasileiro. A escolha da referida equipe, de idade praticamente secular e de cidade do interior paulista com poucas centenas de milhares de habitantes, foi realizada por conveniência para a realização do estudo de caso e por entendermos que tal equipe representa um panorama ilustrativo de equipes do mesmo porte (não pertencentes à elite do futebol brasileiro, ou seja, a Série A do Campeonato Nacional). Ilustra, assim, a grande maioria das equipes do futebol do país.

Um importante fato que contribuiu para a realização da pesquisa foi a experiência do gestor que respondeu o questionário proposto, uma vez que o mesmo atuou como gestor em diversos clubes do futebol brasileiro e foi capaz de falar com propriedade do cenário brasileiro como um todo.

Para a obtenção dos dados, como mencionado acima, utilizou-se a ferramenta questionário, contendo seis perguntas abertas. O questionário foi respondido, na presença do pesquisador, por um gestor, com mais de cinco anos de experiência no meio do futebol e com passagens por diversos clubes.

A ideia inicial era, de fato, utilizar a ferramenta da entrevista semiestruturada, entretanto em função da dificuldade de agendamento com o gestor, houve a necessidade de alterar para o questionário. Outros três gestores foram contatados com o objetivo de aumentar a amostra, entretanto novamente houve dificuldade em obter resposta. Abaixo estão dispostas as perguntas presentes no questionário.

- O que é, de fato, o departamento de futebol? Como você conceituaria o mesmo?
- Qual a estrutura de um departamento de futebol? (organograma); Quantos/quais funcionários o compõem?
- Quais as principais atividades destinadas ao departamento de futebol? Descreva sucintamente.
- Quais as principais dificuldades/problemas enfrentados por esse departamento e como eles influenciam em seu funcionamento?
- Qual a relação desse departamento com os outros departamentos existentes no clube?
- Quais as principais competências que um executivo do departamento de futebol deve ter?

O projeto foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo e cumpriu com todos os requisitos e procedimentos éticos necessários para a realização de uma pesquisa desta natureza na área de Gestão do Esporte. O profissional entrevistado preencheu e assinou o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

3. Resultados.

Em relação ao primeiro questionamento (O que é, de fato, o departamento de futebol? Como você conceituaria o mesmo?), o gestor conceituou o departamento de futebol como: sessão do clube onde são tomadas as principais decisões e executadas tais decisões, através de uma linha estratégica, visando atingir o objetivo máximo de um clube de futebol, que é que sua equipe profissional seja capaz de tornar-se competitiva. Além da equipe profissional, o Departamento de Futebol também é formado pelas equipes das categorias de base.

Para o segundo questionamento (Qual a estrutura de um departamento de futebol? Quantos funcionários o compõem?), o gestor explicou que, normalmente, a estrutura é composta por um diretor executivo, que teria abaixo a figura do gerente do Departamento

de Futebol e um coordenador das categorias de base. Além disso, há algumas áreas específicas dentro de um Departamento de Futebol, e elas contam com uma gama de funcionários responsáveis por tais áreas. Portanto, soma-se ao organograma a figura do supervisor administrativo, supervisor de logística, supervisor de registros, coordenador científico, um responsável pelo centro de treinamento, comissão técnica, coordenador técnico de base, coordenador administrativo de base e coordenador de captação.

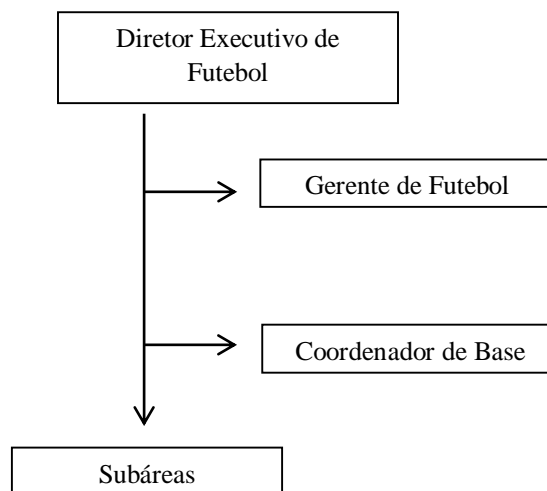


Figura 1

Organograma usual, relatado pelo gestor, de um Departamento de Futebol

Vale ressaltar que o organograma de um Departamento de Futebol vai variar muito em função do tamanho, estrutura e orçamento de um clube e que, obviamente, não são todos os clubes do Brasil que empregam todos os cargos citados acima em seu Departamento de Futebol. Um clube de grande porte no Brasil, segundo o gestor entrevistado, chega a ter 50 profissionais destinados às funções da equipe profissional e mais 60 destinados às suas equipes de base.

Em relação ao terceiro questionamento (Quais as principais atividades destinadas ao departamento de futebol?), o gestor afirmou existir quatro atividades principais, sendo elas: definição de objetivos (técnicos, financeiros, de imagem ou formação), definição do modelo de gestão, implantação de uma visão de futebol e também a execução de algumas áreas processuais.

Quanto ao quarto questionamento (Quais as principais dificuldades/problemas enfrentados por esse departamento e como eles influenciam em seu funcionamento?), o

gestor afirma que os principais problemas relacionados ao departamento também vão estar diretamente ligados à realidade de cada clube, mas que, de uma forma geral, o principal problema tem a ver com a visão amadora existente dentro do futebol, ou seja, o conceito das discussões, tanto por parte de presidentes, torcedores e jornalistas. Isso impede que sejam tomadas ações racionais e também que planejamentos sejam seguidos e orçamentos respeitados. As principais pautas que envolvem o futebol estão relacionadas a contratações, escalações e polêmicas. É raro alguém se aprofundar em questões mais técnicas, o que inviabiliza o avanço nesses aspectos. De maneira geral, o fato da sociedade como um todo não buscar conhecimento e aprofundamento acaba prejudicando muito.

Por sua vez, no quinto questionamento (Qual a relação desse departamento com os outros departamentos do clube?), o gestor respondeu que os clubes que possuem a figura de um CEO conseguem obter melhor relação entre os diferentes departamentos, através de ações macro. Quando não há essa figura, os departamentos têm de se relacionar entre eles. O Departamento de Futebol tem de estar ligado de forma muito próxima do Departamento Jurídico para tratar de assuntos como julgamentos, interpretação de regulamentos, prazos e contratos. Além disso, deve estar também interligado ao Departamento Financeiro, para a construção e divisão do orçamento e previsões de pagamento, por exemplo. Deve estar ligado também aos Departamentos de *Marketing* e Comunicação para ações de construção e divulgação de imagem e também ao Departamento de Recursos Humanos para descrição e controle de cargos e salários.

Em relação a sexta e última questão (Quais as principais competências que um executivo de futebol deve ter?), o gestor respondeu que é primordial ser proativo, para fazer as coisas acontecerem. Ser multidisciplinar, pois se lida com assuntos de diferentes procedências e, além disso, é fundamental ser graduado, pois é necessário ter embasamento técnico sobre as ações com que lida. Referente ao último ponto, ele cita dois campos de conhecimento como principais campos de graduação: Educação Física ou Administração. Por fim, ser justo, para que cada pessoa abaixo de você no organograma sinta-se prestigiada e importante a cada decisão tomada, mesmo que essa não seja a mais desejada por ela.

Levando em conta os resultados obtidos através dos estudos levantados na revisão de literatura e os dados através do questionário com o gestor, é possível perceber que alguns pontos congruentes.

Observando o que Bressan, Lucente e Louzada (2014) mostraram ao analisar o contexto do Botafogo de Ribeirão Preto, com apenas três funcionários em seu Departamento de Futebol, fica bem claro o exposto pelo gestor quando ele se refere ao organograma dos diferentes departamentos de futebol existentes no Brasil, uma vez que a quantidade de funcionários está diretamente ligada ao tamanho e ao orçamento do clube.

Primeiramente, a questão da remuneração é marcante, pois é comum no Departamento de Futebol os profissionais serem remunerados. Aidar, Oliveira e Leoncini (2000) afirmam que o caminho da transformação do futebol brasileiro passa pela compatibilização da *performance* técnica e do caixa equilibrado, sob responsabilidade do Departamento de Futebol. Isso está de acordo com o a resposta da quarta pergunta, sobre os problemas enfrentados pelo departamento de futebol, onde o gestor afirmou que o principal problema reside na visão amadora que resiste em permanecer no futebol. Isso faz com que os clubes sejam incapazes de respeitar seus orçamentos, desequilibrando seus caixas e fazendo a manutenção da situação atual.

Nesse sentido, Azevêdo, Barros e Suaiden (2004) complementam, concluindo que o comportamento dos clubes no futuro passa, sem dúvida, pela presença de executivos remunerados e comprometidos. Uma vez que os presidentes e demais cargos eletivos não são remunerados e, conseqüentemente, procuram tirar benefícios próprios de sua atividade a frente das entidades esportivas, sem o real e justo comprometimento com os associados do clube.

Outro ponto a ser destacado e que compõe um dos principais problemas do funcionamento de um Departamento de Futebol é que apesar de remunerados, os profissionais desse departamento têm, em alguns casos, sua atuação limitada por pessoas que ocupam algum cargo superior eletivo, como por exemplo, a presidência. Esse aspecto relatado está de acordo com Kunde (2015), que coloca, sobre a natureza do Sport Clube Internacional, que o clube comporta-se praticamente como uma organização familiar, onde há cargos importantes remunerados, mas o poder de decisão está nas mãos quem é eleito.

Por fim, em alguns casos há o distanciamento entre o Departamento de Futebol e os outros setores do clube. Isso pode ser visto também no estudo de Leoncini e Silva (2005), que mostraram a atuação de uma empresa privada para ajudar a fazer a gestão do Departamento de Futebol, diferentemente de como ocorre em outros setores do clube (com exceção do departamento de *marketing*) e também no estudo de Kunde (2015), o qual afirma que esse distanciamento, no caso do Sport Clube Internacional, tem reflexo

em alguns assuntos comerciais, por exemplo. Na resposta obtida do gestor, ele deixou bem claro a necessidade que se tem de aproximar o Departamento de Futebol dos outros, citando o Departamento Jurídico, Departamento de *Marketing*, Departamento de Comunicação e o Departamento de Recursos Humanos.

Ainda quanto à relação dos diferentes departamentos, outro aspecto levantado pelo gestor entrevistado foi um modelo de gestão que emprega a figura de um CEO, algo que já é adotado por alguns clubes no país. Esse modelo permite uma relação efetivamente mais estreita, uma vez que se tem uma figura responsável por toda a parte macro do clube. Quando não há essa figura, o que se tem a fazer é aproximar o Departamento de Futebol dos outros departamentos. Isso está diretamente relacionado com a resposta sobre as competências necessárias por um executivo do Departamento de Futebol, citando de maneira enfática a indispensabilidade de se ter um corpo de conhecimento multidisciplinar, a partir do momento em que é importantíssimo fazer essa relação entre os departamentos de diferentes assuntos.

4. Conclusões.

Através desse estudo, foi possível perceber como a visão amadora ainda está presente na grande maioria dos clubes de futebol do interior do Brasil, com base nos estudos levantados e nas respostas obtidas junto ao gestor da organização estudada. Esse amadorismo pode ser percebido por meio da presença de dirigentes não remunerados e que apresentam a ausência de um corpo de conhecimento técnico para embasar as decisões tomadas.

Foi possível também levantar alguns pontos importantes quanto ao Departamento de Futebol, desde ações e processos por ele realizados até aspectos básicos de estrutura, passando pela relação desse departamento com os outros existentes em um clube de futebol.

Finalmente, pelo posicionamento do entrevistado foi possível identificar em termos de implicações práticas que cada vez mais clubes percebem a necessidade de direcionar o gerenciamento do futebol, representado através de seu Departamento de Futebol, a executivos que tenham a capacidade e os requisitos necessários para poderem, de fato, gerir o setor do clube responsável por cuidar da razão de existência de um clube de futebol.

Os achados dessa pesquisa, obtidos através de estudo de caso, permitem conclusões de certa forma limitada tendo em vista a diversidade de clubes de futebol no país. Dessa

forma, sugere-se que pesquisas futuras sejam realizadas com recorte metodológico levando em consideração a dimensão das entidades e as características de sua estrutura organizacional.

5. Referências.

- Aidar, A. C. K., Oliveira, J. J., & Leoncini, M. P. (2000). *A nova gestão do futebol*. Rio de Janeiro: FGV.
- Azevêdo P. H, Barros J. F, & Suaiden, S. (2004). Caracterização do perfil do gestor esportivo dos clubes da primeira divisão de futebol do Distrito Federal e suas relações com a legislação esportiva brasileira. *Rev. Educ. Fís/UEM*, 15(01), 33-42.
- Boillat, C., & Poli, R. (2014). *Governance models across football associations and leagues*. Neuchatel: CIES.
- Bressan, P. E. R., Lucente, A. R., & Louzada, R. (2014). Análise da Estrutura Organizacional de um Clube de Futebol do Interior Paulista: O Estudo do Botafogo Futebol Clube. In: *Congresso Internacional de Administração*.
- Brunoro, J. C., & Afif, A. (1997). *Futebol 100% profissional*. São Paulo: Gente.
- Carravetta, E. (2012). *Futebol: formação de times competitivos*. 1. ed. Porto Alegre: Sulina.
- Cataliotti, J.C., & Fabretti, T. (2016). *Il business nel Pallone – analisi dei modelli organizzativi e gestionali delle società di calcio*. Milano: Mursia.
- Foster, G., O'Reilly, N., & Dávila, A. (2016). *Sports Business Management – decision making around the globe*. New York: Routledge.
- Hernández, R.A. (2005). *Gestión y Administración de Organizaciones Deportivas*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- Hoye, R., Smith, A.C.T., Nicholson, M., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2012). *Sport Management – principles and applications*. New York: Routledge.
- Kunde, D. D. (2015). *Inovação em clubes de futebol profissional: o caso do Sport Club Internacional (Trabalho de Conclusão de Curso)*. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

- Leoncini, M. P., & Silva, M. T. (2005). Entendendo o futebol como negócio: um estudo exploratório. *Gestão e produção*, 12(01), 11-23.
- Mestre, J.A., Brotóns, J.M., & Álvaro, M. (2002). *La gestión deportiva: clubes y federaciones*. Zaragoza: Inde.
- Mintzberg, H. (2012). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Planeta.
- Pereira, M. C. (2016). *Vai quebrar? Conheça a real situação financeira do seu clube*. ESPN. Recuperado de http://www.espn.com.br/blogs/maurocezarpereira/597803_vai-quebrar-conheca-a-real-situacao-financeira-do-seu-clube
- Roche, F.P. (2015). *La Planificación Estratégica en las organizaciones deportivas*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- Slack, T., & Parent, M.M. (2006). *Understanding sport organizations: the application of organization theory*. New York: Human Kinetics.
- Vergara, S. C. (2017). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 9 ed. São Paulo: Atlas.
- Yin, R. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos – 5*. Ed. Porto Alegre: Bookman.

ANÁLISE DE DESEMPENHO DOS PAÍSES NOS JOGOS PAN-AMERICANOS DE 1999 A 2019

Isaac Aparecido Caldeira Rodrigues dos Santos

Universidade Estadual de Campinas (Brasil). aparecidoisaacc@gmail.com

Leandro Carlos Mazzei

Universidade Estadual de Campinas (Brasil). lemazzei@unicamp.br

Resumo: Desde a década de 1950 diversas pesquisas têm sido realizadas com o propósito de descrever, avaliar ou até prever o desempenho de diferentes países em diferentes competições esportivas internacionais. Ao mesmo tempo, identifica-se que existem possibilidades para análises de outros eventos, como os Jogos Pan-Americanos. O objetivo deste trabalho é realizar uma análise de desempenho dos países que participam dos Jogos Pan-Americanos, considerando as edições realizadas no período de 1999 até 2019, ou seja, os últimos 20 anos. Através de um comparativo do desempenho ou sucesso absoluto de cada país e sua evolução no período considerado por meio de estatística descritiva, foi possível confirmar que há uma competitividade razoável entre os países do continente Americano. Também se identificou o efeito ‘*host nation*’, tendências de crescimento e diminuição de desempenho de alguns países. De qualquer forma, nas edições dos JPA analisados, assim como no esporte de rendimento internacional é normal que existam poucos ganhadores e muitos perdedores. Entretanto, a avaliação de desempenho é uma ferramenta valiosa, permite diagnosticar e analisar o posicionamento, neste caso, do país e os concorrentes e oferecer maior embasamento para a estipulação de metas das políticas públicas com o esporte de elite (rendimento).

Palavras-chave: Jogos Pan-americanos; Análise de Desempenho; Esporte de Rendimento; Políticas do Esporte.

Abstract: Since the 1950s, several studies have been carried out to describe, evaluate or even predict the performance of different countries in different international sport events. At the same time, it is identified that there are possibilities for analysis of other events, such as the Pan-American Games. The objective of this study is to carry out an analysis of the performance of the countries participating in the Pan-American Games, considering the editions held from 1999 to 2019 (the last 20 years). Through a comparison of the absolute or success performance of each country and its evolution in the period considered through descriptive statistics, it was possible to confirm that there is a reasonable competitiveness among the countries of the American continent. The ‘*host nation*’ effect was also identified, growth and decreased trends of performance in some countries. At the same time, in the JPA editions analyzed, just like in the international elite sport, it is normal that there are few winners and many losers. However, the performance evaluation is a valuable tool, it allows to diagnose and analyze the positioning, in this case, of the

country and the competitors and offer a greater basis for the stipulation of public policy goals in elite sport context.

Keywords: Pan-American Games; Performance Analysis; Elite Sport; Sport Policies.

1. Introdução.

No decorrer dos séculos XX e XXI, as principais competições esportivas internacionais têm apresentado duas tendências. Primeiro, um aumento no número de países que buscam por sucesso (considerando sucesso o número de medalhas conquistadas); segundo, um aumento no número de países que desenvolveram a capacidade de conquistar medalhas (Shibli, De Bosscher, Van Bottenburg, & Westerbeek, 2013). Essas duas tendências sugerem que os países também estão buscando algum tipo de retorno relacionado ao esporte de rendimento (Bergsgard, Houlihan, Mangset, Nodland, & Rommetvedt, 2007; Grix & Carmichael, 2012; Houlihan & Green, 2008). Por outro lado, apesar deste aumento de ‘competitividade’, no esporte de rendimento internacional é normal que existam poucos ganhadores e muitos perdedores (Digel, 2005).

Desde a década de 1950 diversas pesquisas vêm sendo publicadas ao longo dos anos com o propósito de descrever, avaliar ou até predizer o desempenho de diferentes países em diferentes competições esportivas internacionais (Vagenas & Vlachokyriakou, 2012). Diversas pesquisas buscaram explicar o desempenho esportivo alcançado pelos países nos Jogos Olímpicos (Bernard & Busse, 2004; Johnson & Ali, 2004; Rathke & Woitek, 2008; Vagenas & Vlachokyriakou, 2012; Wu, Zhou, & Liang, 2010).

Mas também existem pesquisas que se debruçaram na análise de grupos específicos de países nos próprios Jogos Olímpicos (Hoffmann, Ging, & Ramasamy, 2004) outros eventos esportivos internacionais, tendo como foco a Copa do Mundo de Futebol (Lago, 2007; Monks & Husch, 2009) e ainda estudos que analisaram os resultados esportivos de eventos de grande impacto (audiência ou econômicos) em termos de abrangência internacional (Corona, Forrest, Tena, & Wiper, 2019; Nwachukwu & Uzoma, 2015; Leitner, Zeileis, & Hornik, 2010; Mikołajec, Maszczyk, & Zając, 2013; Scheibehenne & Bröder, 2007).

Em síntese, esses estudos buscam por explicações sobre as razões do sucesso esportivo que algumas nações ou equipes conquistam de forma recorrente. Sendo que há a premissa de que é fundamental uma visualização organizada do desempenho dos concorrentes, para que conseqüentemente seja possível a identificação de explicações para o desempenho alcançado. Ou seja, é uma premissa que exista uma análise do desempenho dos concorrentes que participam dos eventos esportivos. Ao mesmo tempo, identifica-se que existem possibilidades para que as pesquisas e os modelos de análises utilizados em

outros estudos, sejam aplicados em diferentes tipos de eventos esportivos e com diferentes abrangências geográficas, como por exemplo, nos Jogos Pan-Americanos.

1.1 Medindo o desempenho dos concorrentes.

Há uma grande quantidade de definições sobre e métodos para se medir o desempenho esportivo (De Bosscher, Heyndels, De Knop, Van Bottenburg, & Shibli, 2008). Dependendo do objetivo, de uma política esportiva por exemplo, o resultado a ser avaliado pode variar desde o aumento da participação esportiva da população; melhorar a saúde e a qualidade de vida de grupos específicos; aumento e melhora da oferta dos serviços prestados; ou até resultados financeiros para esportes profissionais (Bergsgard et al., 2007; Houlihan & Green, 2008; Hums & MacLean, 2008). Entretanto, se o objetivo for o esporte de rendimento, o desempenho geralmente é convertido através do número de medalhas, mesmo que isso seja específico para cada país ou para cada organização. Pois, enquanto alguns buscam por liderar o quadro de medalhas, outros considerarão a participação de atletas em grandes eventos como um grande sucesso (Shibli et al., 2013). Mesmo no esporte de rendimento, o desempenho pode ter diferentes olhares. Geralmente, em um método bastante popular no esporte de rendimento, conhecido como ‘quadro de medalhas’, considera como critério para a classificação o número de medalhas de ouro, depois o número de medalhas de prata e por fim, o número de medalhas de bronze. Isso quer dizer que um concorrente com uma medalha de ouro estará à frente de outro concorrente com 10 medalhas de prata ou 10 medalhas de bronze. Apesar de um exemplo discrepante, este tipo de olhar míope acontece.

Para De Bosscher et al. (2008) o número de medalhas geralmente é considerado como ponto de partida para a mensuração do ‘sucesso absoluto’. O número total de medalhas conquistadas, independentemente de sua cor, é um número importante. Representa quantos atletas ou equipes tiveram o êxito do pódio.

Entretanto, a cor das medalhas poderá também ser considerada, mas de uma forma mais consistente ou racional. Para que se possa diferenciar o impacto de cada tipo de medalha para o país e contrapondo as fraquezas de um ‘quadro de medalhas’ usual, geralmente adota-se o modelo ou sistema de pontos (De Bosscher, Heyndels, et al., 2008).

O sistema de pontos consiste em uma codificação que se dá um peso para cada medalha conquistada, sendo o uso frequente da pontuação: Ouro = 3 ou 4 pontos; Prata = 2 pontos; Bronze = 1 pontos (De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & Van Bottenburg, 2015). Também há outros estudos que utilizaram as seis primeiras classificações (6-5-4-3-2-1 pontos) ou

as oito primeiras classificações (10-8-6-5-4-3-2-1 pontos), ou no caso de esportes de combate que possuem dois terceiros, dois quintos e dois sétimos lugares (10-6-4-3-2-1,6 pontos respectivamente) (De Bosscher, Heyndels, et al., 2008; Mazzei, 2016).

Através do número de medalhas e um sistema pontos, De Bosscher et al. (2008) ainda apresentam outro método como possibilidade de mensuração do desempenho esportivo, que é o *market Share*. O *market Share* ou ‘participação de mercado’ possibilita o cálculo de quantos pontos foram ganhos em proporção ao total de pontos disponíveis. Usando o *market Share* é possível fazer um diagnóstico mais preciso do desempenho em séries temporais de eventos, principalmente naqueles que possuem variação com relação ao número de modalidades disputadas ao longo do tempo e suas respectivas regras, como no caso dos Jogos Pan-Americanos, que será detalhado a seguir.

São observadas para essas ‘medidas’ fortes correlações estatísticas, apresentando-se assim como métodos eficientes para a mensuração do desempenho de países ou equipes em eventos esportivos (De Bosscher, Bingham, Shibli, Van Bottenburg, & De Knop, 2008; De Bosscher, Heyndels, et al., 2008; De Bosscher et al., 2015).

A partir dos métodos presentes no ‘sucesso absoluto’, se abre a possibilidade de mensurar o ‘sucesso relativo’, onde o desempenho atingido é relativizado com uma série de variáveis como índices econômicos, sociológicos e políticos existentes em um país por exemplo (De Bosscher, Heyndels, et al., 2008). Entretanto, sem ao menos a identificação do ‘sucesso absoluto’, a análise de desempenho fica limitada às fraquezas (tendenciosas e enviesadas) do midiático quadro de medalhas (Piperno, 2016).

1.2 Jogos Pan-Americanos.

Atualmente, existem respectivamente cinco jogos multiesportivos continentais que, nas versões que envolvem as modalidades de verão, têm-se ininterruptamente os Jogos Asiáticos e Jogos Pan-Americanos desde 1951 de quatro em quatro anos, Jogos do Pacífico desde 1963 de quatro em quatro anos, Jogos Pan-Africanos desde 1965 de quatro em quatro anos e Jogos Europeus desde 2015 de quatro em quatro anos. Desta forma, temos enquanto mais longínquos, os Jogos Asiáticos e Jogos Pan-Americanos.

Especificamente sobre os Jogos Pan-Americanos (JPA), este é um evento mundialmente conhecido onde os países da América (Norte, Central e Sul) disputam uma competição multiesportiva. O evento na verdade foi criado em 1940, para ser realizado em 1942, mas devido a segunda guerra mundial a primeira edição só viria a ocorrer em 1951 (Odepa, 2019). Desde de sua criação as modalidades disputadas são inspiradas nos Jogos

Olímpicos de Verão, sendo que em muitos esportes, as disputas nos JPA são pré-classificatórios para os Jogos Olímpicos (Odepa, 2019).

Os JPA tiveram um crescimento constante em números de países participantes, saltando de 21 países na primeira edição para 42 países em 2019, e já competiram um total de 45 países no evento (Franco, 2020). Conseqüentemente, com o aumento em números de países, aumentou-se também o número de atletas, que atualmente competem em 39 modalidades esportivas (Brandão, 2019).

Com uma maior participação de países e atletas, é provável que a tendência internacional se confirme também nos JPA, ou seja, mais países que buscam por sucesso neste evento, mais países com capacidade de conquistar medalhas. Ao mesmo tempo, as duas tendências acima sugerem que os países também estão à procura de uma melhor gestão de suas políticas relacionadas ao esporte de elite (rendimento) (De Bosscher et al., 2015). Entretanto, não há estudos que analisaram o desempenho dos países nos JPA. Como tivemos diversas mudanças geopolíticas nos últimos 30 anos, além dos primeiros Jogos Olímpicos realizados na América do Sul, seria uma oportunidade identificar o desempenho dos países nos JPA últimos anos?

Assim, o objetivo deste trabalho é realizar uma análise de desempenho dos países que participam dos Jogos Pan-Americanos, considerando as edições realizadas no período de 1999 até 2019, ou seja, os últimos 20 anos.

2. Metodologia.

A metodologia abordada para alcançar os objetivos deste trabalho o caracteriza como descritiva e quantitativa, uma vez que pretende descrever características estatísticas de um determinado contexto e objeto (Creswell, 2010). As pesquisas descritivas as vezes são consideradas mais simples, pois envolvem a caracterização de um tema de estudo sem o objetivo direto de explicá-lo. Por outro lado, essas caracterizações também podem gerar possíveis reflexões e correlações entre variáveis servindo como base para possíveis explicações de determinado fenômeno (Malhotra, 2011).

Para que o trabalho fosse desenvolvido foi feito o levantamento documental do quadro de medalhas do JPA dos últimos 20 anos (1999-2000). Foram retiradas do portal de conteúdo Universo Online S/A as informações sobre o quadro de medalhas de seis edições dos JPA: XIII JPA de Winnipeg, Canadá em 1999; XIV JPA de Santo Domingo, Republica Dominicana em 2003; XV JPA do Rio de Janeiro, Brasil em 2007; XVI JPA de

Guadalajara, México em 2011; XVII JPA de Toronto, Canadá em 2015; e XVIII de Lima, Peru de 2019.

A partir do quadro de medalhas das edições citadas acima, e seguindo os procedimentos de De Bosscher et. al. (2008, 2015), ou seja, a partir do número de medalhas conquistadas, foi feito um comparativo do desempenho ou sucesso absoluto (números de medalhas, número de pontos e *market share*) de cada país e sua evolução no período considerado. Para a verificação do número de pontos foi considerado que as medalhas de Ouro valiam 3 pontos, de Prata 2 pontos e de Bronze 1 ponto.

Para a análise do desempenho dos países, para além dos procedimentos de sucesso absoluto, foi utilizada estatística descritiva, considerando números absolutos, médias e porcentagem dos dados.

3. Resultados.

Os quadros de medalhas dos últimos seis JPA podem ser visualizados na Tabela 1. A ordem dos países está a partir da média do número de pontos conquistados no período e nos jogos analisados. Da mesma forma, podem ser visualizados na Tabela 2 os pontos, assim como o respectivo *market share* alcançado em cada edição por cada país, além da média de pontos e média de *market share* considerando as seis edições dos JPA analisados.

Ao todo foram identificados 44 países que participaram em pelo menos uma edição dos JPA no período entre 1999 e 2019. Entretanto, apenas 40 países conquistaram pelo menos uma medalha e conseqüentemente pelo menos um ponto em uma das seis edições analisadas. Assim, quatro países não obtiveram ao menos uma medalha e não estão nas tabelas 1 e 2, nomeadamente Belize, Guadalupe, Ilhas Virgens Americanas e Martinica. A partir da análise realizada, principalmente com relação aos pontos e *market share*, os países podem ser organizados em 5 grupos. Um primeiro grupo é composto por Estados Unidos, Canadá, Cuba e Brasil (4 países). O grupo desses países possuem uma média de *market share* acima dos 10,00 pontos percentuais, o que corresponde uma média maior que 200 pontos.

No segundo grupo estão México, Argentina, Colômbia e Venezuela (4 países). Esses quatro países conquistaram uma média de pontos acima ou próxima de 100 e um *market share* entre 4,00% e 10,00%. No terceiro grupo, um conjunto de países que conquistaram uma média entre 50 a 20 pontos e um *market share* entre 2,50% e 1,00%. Entre os países

deste grupo estão República Dominicana, Chile, Equador, Porto Rico, Jamaica, Peru e Guatemala (7 países).

Tabela 1: Quadro de Medalhas dos Países durante as edições dos Jogos Pan-Americanos entre 1999 a 2019.

JPA		XIII JPA 1999				XIV JPA 2003				XV JPA 2007				XVI JPA 2011				XVII JPA 2015				XVIII JPA 2019			
N	Países	O	P	B	M	O	P	B	M	O	P	B	M	O	P	B	M	O	P	B	M	O	P	B	M
1	USA	106	119	79	304	117	80	73	270	97	88	52	237	92	79	65	236	103	81	81	265	120	88	85	293
2	CAN	70	40	47	157	29	57	42	128	39	43	55	137	30	40	49	119	78	69	70	217	35	64	53	152
3	CUB	64	52	80	196	72	41	39	152	59	35	41	135	58	35	43	136	36	27	34	97	33	27	38	98
4	BRA	25	32	44	101	29	40	54	123	52	40	65	157	48	35	58	141	41	40	60	141	55	45	71	171
5	MEX	11	16	30	57	20	27	32	79	18	24	31	73	42	41	50	133	22	30	43	95	37	36	63	136
6	ARG	25	19	28	72	16	20	27	63	11	15	33	59	21	19	35	75	15	29	31	75	32	35	34	101
7	COL	7	17	18	42	11	7	25	43	14	21	13	48	24	25	35	84	27	14	31	72	28	23	33	84
8	VEN	7	16	17	40	16	21	27	64	10	25	34	69	12	27	33	72	8	22	20	50	9	15	19	43
9	DOM	1	3	6	10	10	12	19	41	6	6	17	29	7	9	17	33	3	11	10	24	10	13	17	40
10	CHI	1	4	7	12	2	10	10	22	6	5	9	20	2	17	24	43	5	6	18	29	13	19	18	50
11	ECU	1	2	5	8	3	1	5	9	5	4	10	19	7	8	9	24	7	9	16	32	10	7	14	31
12	PUR	1	3	8	12	3	4	9	16	3	5	12	20	6	8	8	22	1	1	13	15	5	5	14	24
13	JAM	3	4	6	13	5	2	6	13	3	5	1	9	1	5	1	7	3	4	2	9	6	6	7	19
14	PER	0	2	6	8	1	1	8	10	0	4	8	12	0	2	5	7	4	4	6	14	11	7	21	39
15	GUA	2	1	1	4	0	3	9	12	2	3	2	7	7	3	5	15	6	1	3	10	2	9	8	19
16	TTO	0	0	1	1	2	4	1	7	0	1	3	4	0	2	2	4	3	3	2	8	2	8	3	13
17	URU	0	1	3	4	2	1	5	8	0	1	2	3	0	3	2	5	1	1	3	5	1	4	4	9
18	BAH	2	0	1	3	0	2	0	2	2	2	2	6	1	1	1	3	2	2	2	6	0	0	1	1
19	ESA	0	0	1	1	0	2	2	4	1	3	6	10	0	1	0	1	0	1	2	3	3	0	1	4
20	PAN	0	1	1	2	0	0	2	2	1	1	0	2	0	0	1	1	0	1	1	2	0	0	4	4
21	BOL	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	1	2	3	1	2	2	5
22	PAR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	2	2	0	1	2	3	1	3	1	5
23	BAR	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	2	2	0	1	2	3	1	0	0	1
24	AHO	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	2	1	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0
25	CAY	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	3	0	0	0	0	0	0	0	0
26	CRC	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	0	4	5
27	ANT	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	3	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	2	3
28	BER	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
29	GRN	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	2
30	HON	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	2
31	LCA	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	2
32	HAI	0	0	0	0	0	1	2	3	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
33	GUY	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
34	SKN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	1	0	0	0	0
35	NCA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3
36	SUR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
37	VGB	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
38	DMA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
39	VIN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
40	ARU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Nota: **O: Ouro; P: Prata; B: Bronze; M: Total de Medalhas**; USA: Estados Unidos; CAN: Canadá; CUB: Cuba; BRA: Brasil; MEX: México; ARG: Argentina; COL: Colômbia; VEN: Venezuela; DOM: República Dominicana; CHI: Chile; ECU: Equador; PUR: Porto Rico; JAM: Jamaica; PER: Peru; GUA: Guatemala; TTO: Trinidad e Tobago; URU: Uruguai; BAH: Bahamas; ESA: El Salvador; PAN: Panamá; BOL: Bolívia; PAR: Paraguai; BAR: Barbados; AHO: Antilhas Holandesas; CAY: Ilhas Cayman; CRC: Costa Rica; ANT: Antígua e Barbuda; BER: Bermudas; GRN: Granada; HON: Honduras; LCA: Santa Lúcia; HAI: Haiti; GUY: Guiana; SKN: São Cristóvão e Nevis; NCA: Nicarágua; SUR: Suriname; VGB: Ilhas Virgens Britânicas; DMA: Dominica; VIN: São Vicente e Granadinas; ARU: Aruba.

Tabela 2: Pontos e Market Share dos Países durante as edições dos Jogos Pan-Americanos entre 1999 a 2019.

JPA		XIII JPA 1999		XIV JPA 2003		XV JPA 2007		XVI JPA 2011		XVII JPA 2015		XVIII JPA 2019		1999-2019	
N	Países	P	MS	P	MS	P	MS	P	MS	P	MS	P	MS	MdP	MMS
1	USA	635	30,93%	584	27,81%	519	25,12%	499	22,06%	552	24,21%	621	23,72%	568,33	25,64%
2	CAN	376	18,31%	243	11,57%	258	12,49%	219	9,68%	442	19,39%	286	10,92%	304,00	13,73%
3	CUB	337	16,42%	337	16,05%	288	13,94%	287	12,69%	196	8,60%	191	7,30%	272,67	12,50%
4	BRA	183	8,91%	221	10,52%	301	14,57%	272	12,02%	263	11,54%	326	12,45%	261,00	11,67%
5	MEX	95	4,63%	146	6,95%	133	6,44%	258	11,41%	169	7,41%	246	9,40%	174,50	7,71%
6	ARG	141	6,87%	115	5,48%	96	4,65%	136	6,01%	134	5,88%	200	7,64%	137,00	6,09%
7	COL	73	3,56%	72	3,43%	97	4,70%	157	6,94%	140	6,14%	163	6,23%	117,00	5,16%
8	VEN	70	3,41%	117	5,57%	114	5,52%	123	5,44%	88	3,86%	76	2,90%	98,00	4,45%
9	DOM	15	0,73%	73	3,48%	47	2,27%	56	2,48%	41	1,80%	73	2,79%	50,83	2,26%
10	CHI	18	0,88%	36	1,71%	37	1,79%	64	2,83%	45	1,97%	95	3,63%	49,17	2,14%
11	ECU	12	0,58%	16	0,76%	33	1,60%	46	2,03%	55	2,41%	58	2,22%	36,67	1,60%
12	PUR	17	0,83%	26	1,24%	31	1,50%	42	1,86%	18	0,79%	39	1,49%	28,83	1,28%
13	JAM	23	1,12%	25	1,19%	20	0,97%	14	0,62%	19	0,83%	37	1,41%	23,00	1,02%
14	PER	10	0,49%	13	0,62%	16	0,77%	9	0,40%	26	1,14%	68	2,60%	23,67	1,00%
15	GUA	9	0,44%	15	0,71%	14	0,68%	32	1,41%	23	1,01%	32	1,22%	20,83	0,91%
16	TTO	1	0,05%	15	0,71%	5	0,24%	6	0,27%	17	0,75%	25	0,95%	11,50	0,50%
17	URU	5	0,24%	13	0,62%	4	0,19%	8	0,35%	8	0,35%	15	0,57%	8,83	0,39%
18	BAH	7	0,34%	4	0,19%	12	0,58%	6	0,27%	12	0,53%	1	0,04%	7,00	0,32%
19	ESA	1	0,05%	6	0,29%	15	0,73%	2	0,09%	4	0,18%	10	0,38%	6,33	0,28%
20	PAN	3	0,15%	2	0,10%	5	0,24%	1	0,04%	3	0,13%	4	0,15%	3,00	0,14%
21	BOL	0	0,00%	2	0,10%	0	0,00%	2	0,09%	4	0,18%	9	0,34%	2,83	0,12%
22	PAR	0	0,00%	0	0,00%	1	0,05%	2	0,09%	4	0,18%	10	0,38%	2,83	0,12%
23	BAR	3	0,15%	1	0,05%	1	0,05%	2	0,09%	4	0,18%	3	0,11%	2,33	0,10%
24	AHO	3	0,15%	1	0,05%	4	0,19%	4	0,18%	0	0,00%	0	0,00%	2,00	0,09%
25	CAY	2	0,10%	2	0,10%	2	0,10%	6	0,27%	0	0,00%	0	0,00%	2,00	0,09%
26	CRC	1	0,05%	1	0,05%	0	0,00%	3	0,13%	1	0,04%	7	0,27%	2,17	0,09%
27	ANT	0	0,00%	0	0,00%	5	0,24%	0	0,00%	2	0,09%	4	0,15%	1,83	0,08%
28	BER	7	0,34%	2	0,10%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,04%	0	0,00%	1,67	0,08%
29	GRN	0	0,00%	3	0,14%	1	0,05%	0	0,00%	2	0,09%	5	0,19%	1,83	0,08%
30	HON	2	0,10%	1	0,05%	1	0,05%	0	0,00%	2	0,09%	3	0,11%	1,50	0,07%
31	LCA	0	0,00%	1	0,05%	1	0,05%	0	0,00%	3	0,13%	4	0,15%	1,50	0,06%
32	HAI	0	0,00%	4	0,19%	1	0,05%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,83	0,04%
33	GUY	0	0,00%	3	0,14%	1	0,05%	1	0,04%	0	0,00%	0	0,00%	0,83	0,04%
34	SKN	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4	0,18%	1	0,04%	0	0,00%	0,83	0,04%
35	NCA	0	0,00%	0	0,00%	2	0,10%	0	0,00%	0	0,00%	3	0,11%	0,83	0,04%
36	SUR	4	0,19%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0,67	0,03%
37	VGB	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	3	0,11%	0,50	0,02%
38	DMA	0	0,00%	0	0,00%	1	0,05%	1	0,04%	0	0,00%	0	0,00%	0,33	0,02%
39	VIN	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,04%	0	0,00%	0,17	0,01%
40	ARU	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	1	0,04%	0,17	0,01%

Nota: P: Pontos; MS: Market Share; MdP: Média dos Pontos; MMS: Média do Market Share; USA: Estados Unidos; CAN: Canadá; CUB: Cuba; BRA: Brasil; MEX: México; ARG: Argentina; COL: Colômbia; VEN: Venezuela; DOM: República Dominicana; CHI: Chile; ECU: Equador; PUR: Porto Rico; JAM: Jamaica; PER: Peru; GUA: Guatemala; TTO: Trinidad e Tobago; URU: Uruguai; BAH: Bahamas; ESA: El Salvador; PAN: Panamá; BOL: Bolívia; PAR: Paraguai; BAR: Barbados; AHO: Antilhas Holandesas; CAY: Ilhas Cayman; CRC: Costa Rica; ANT: Antígua e Barbuda; BER: Bermudas; GRN: Granada; HON: Honduras; LCA: Santa Lúcia; HAI: Haiti; GUY: Guiana; SKN: São Cristóvão e Nevis; NCA: Nicarágua; SUR: Suriname; VGB: Ilhas Virgens Britânicas; DMA: Dominica; VIN: São Vicente e Granadinas; ARU: Aruba.

O quarto grupo é composto pelo restante dos países (25 neste caso), que conquistaram em média até 12 pontos por edição, sendo que a maioria deste grupo não atingiu uma média de pontos maior que 10 e um *market share* médio menor que 0,50%. E o quinto grupo se trata dos países (4 nações) já citados que não conquistaram nenhuma medalha e consequentemente nenhum ponto.

Para além dos resultados e do desempenho em termos de ‘sucesso absoluto’, como as análises abordaram seis edições dos JPA em um período de 20 anos, foi possível prospectar alguns fatos e possíveis tendências com relação ao desempenho dos países nos JPA. Os oito países do grupo 1 e do grupo 2, somados, obtiveram uma média de 86,94% desempenho considerando as seis edições analisadas. Percebeu-se que o desempenho desses oito países oscila, mas alguns possuem um padrão de queda no *market share* enquanto que outros possuem um padrão de crescimento, como pode ser observado na Figuras 1 e na Figura 2.

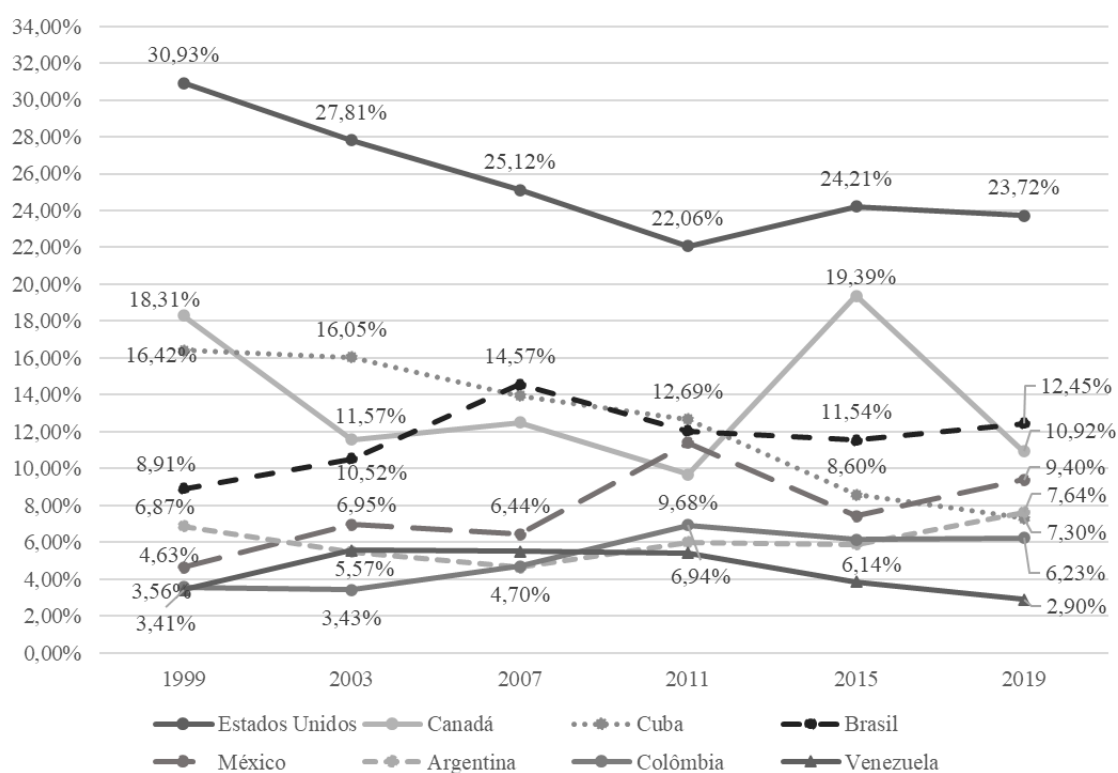


Figura 1
Market share em linha dos oito países com melhor desempenho nos seis Jogos Pan-Americanos realizados no período de 1999 a 2019

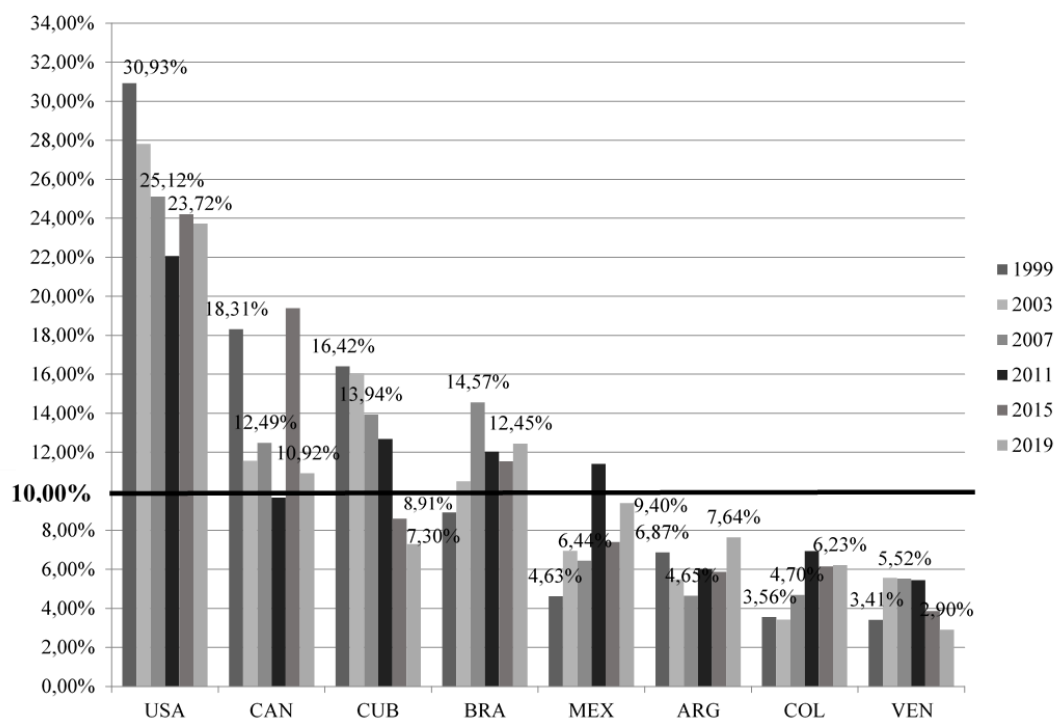


Figura 2
Market share em barras dos oito países com melhor desempenho nos seis Jogos Pan-Americanos realizados no período de 1999 a 2019.

4. Conclusões.

O objetivo deste estudo foi realizar uma análise de desempenho dos países que participam dos Jogos Pan-Americanos, considerando as edições realizadas no período de 1999 até 2019, ou seja, os últimos 20 anos. A partir da análise, resultados e desempenho identificados, foi possível confirmar, também nos JPA que, apesar de um número limitado geograficamente de países, há uma competitividade razoável entre os países do continente Americano.

Uma oscilação de desempenho de alguns países foi observada, principalmente nas Figuras 1 e 2, no sentido houve um pico de desempenho, para depois uma redução considerável. A partir das figuras, isso se deu em 1999 e 2015 com o Canadá, em 2007 com o Brasil, em 2011 com o México e provavelmente em 2003 com a República Dominicana e em 2019 com o Peru. Isso confirma o efeito ‘host nation’ nos JPA, ou seja, os países possuem melhor desempenho esportivo ao sediarem um evento em seu território, também conhecido popularmente como “fator casa”. Tal característica também é identificada no desempenho dos países nos Jogos Olímpicos (Bernard & Busse, 2004; Shibli et al., 2013; Vagenas & Vlachokyriakou, 2012),

Apesar o efeito ‘*host nation*’, percebeu-se algumas tendências, como a queda de desempenho de Estados Unidos, Cuba e Venezuela, o crescimento de países como o Brasil, México e Colômbia. Não foi o objetivo deste estudo procurar por explicações sobre essas tendências, mas sabe-se que possivelmente é resultado das políticas esportivas destes países, que focam (ou não), a busca por resultados em alguns eventos ou um maior investimento no esporte de rendimento (De Bosscher et al., 2015).

O Brasil por exemplo, teve um grande investimento no esporte de rendimento no período de 2001 a 2016, além da realização dos maiores eventos esportivos internacionais em seu território, o que justifica o seu crescimento de *market share* (Bastos, 2017; Mazzei, Meira, Bastos, Böhme, & De Bosscher, 2015). Se identificam possíveis tendências de crescimento ou redução de desempenho de alguns países, algumas ligadas talvez a alguns movimentos geopolíticos. Mas para uma discussão mais consistente sobre esses fatos, se carece de mais estudos e aprofundamentos recentes sobre as políticas de esporte de rendimento dos países do continente americano.

De qualquer forma, ficou claro que no período e nas edições dos JPA analisados, no esporte de rendimento internacional é normal que existam poucos ganhadores e muitos perdedores (Digel, 2005).

Apesar de longitudinais, os dados desta pesquisa são descritivos, limitando as explicações e alguns aprofundamentos. Essa é uma limitação importante e prudente do estudo. Entretanto, a avaliação de desempenho é uma ferramenta valiosa para se conhecer e medir a performance das políticas, por meio do confronto entre o que se espera e o que foi alcançado. Permite também diagnosticar e analisar o posicionamento, oferece maior embasamento para a estipulação de metas e conhecer tendências de um país e concorrentes. Assim, a partir das tabelas qualquer país pode traçar suas linhas e barras de tendência de desempenho nos JPA, assim como os pares da Asociación Latinoamericana de Gestión Deportiva podem iniciar um aprofundamento e discussão sobre as políticas do esporte de rendimento dos países da América.

Futuros estudos poderão buscar uma análise do ‘sucesso relativo’, que como já citado, onde o desempenho é relativizado com variáveis demográficas e socioeconômicas do país, ou ainda relacionar os desempenhos nos JPA com o número de atletas ou desempenho dos países do continente nos Jogos Olímpicos.

5. Referências.

- Bastos, F. C. (2016). O sistema e o desenvolvimento do esporte de alto rendimento olímpico no Brasil. *Revista USP*, 0(110), 72–78.
- Bergsgard, N. A., Houlihan, B., Mangset, P., Nodland, S. I., & Rommetvedt, H. (2007). *Sport Policy: A comparative analysis of stability and change*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bernard, A. B., & Busse, M. R. (2004). Who wins the Olympic Games: Economic resources and Medal totals. *The Review of Economics and Statistics*, 86(1), 413–417.
- Brandão, M. (2019). *Jogos Pan-Americanos de Lima têm recorde de atletas*. Agência Brasil. website: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2019-07/pan-de-lima-recebe-numero-recorde-de-atletas>.
- Corona, F., Forrest, D., Tena, J. D., & Wiper, M. (2019). Bayesian forecasting of UEFA Champions League under alternative seeding regimes. *International Journal of Forecasting*, 35(2), 722–732.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativos, Quantitativo e Misto* (3rd ed.). Porto Alegre: Artmed.
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Van Bottenburg, M., & De Knop, P. (2008). *The Global Sporting Arms Race: An international comparative study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success*. Aachen: Meyer & Meyer.
- De Bosscher, V., Heyndels, B., De Knop, P., Van Bottenburg, M., & Shibli, S. (2008). The paradox of measuring success of nations in elite sport. *Revue Belge de Géographie - BELGEO*, 9(2), 217–234.
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Van Bottenburg, M. (2015). *Successful Elite Sport Policies: An international comparison of the SportsPolicy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Aachen: Meyer & Meyer Verlag.
- Digel, H. (2005). Comparison of successful sport systems. *New Studies in Athletics*, 20(2), 7–18.
- Franco, G. (2020) *Jogos Pan-Americanos*. Brasil Escola. website: <https://brasilecola.uol.com.br/educacao-fisica/jogos-panamericanos.htm>.
- Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 73–90.

- Hoffmann, R., Ging, L. C., & Ramasamy, B. (2004). Olympic Success and ASEAN Countries: Economic Analysis and Policy Implications. *Journal of Sports Economics*, 5(3), 262–276.
- Houlihan, B., & Green, M. (2008). *Comparative Elite Sport Development. Systems, Structures and public policy*. London: Elsevier.
- Johnson, D. K. N., & Ali, A. (2004). A Tale of Two Seasons: Participation and Medal Counts at the Summer and Winter Olympic Games. *Social Science Quarterly*, 85(4), 974–993.
- Lago, C. (2007). Are winners different from losers? Performance and chance in the FIFA World Cup Germany 2006. *International Journal of Performance Analysis in Sport*, 7(2), 36–47.
- Leitner, C., Zeileis, A., & Hornik, K. (2010). Forecasting sports tournaments by ratings of (prob)abilities: A comparison for the EURO 2008. *International Journal of Forecasting*, 26(3), 471–481.
- Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (6^a). Porto Alegre: Bookman.
- Masteralexis, L. P., Barr, C., & Hums, M. (2011). *Principles and Practice of Sport Management* (4th ed.). Sudbury: Jones & Bartlett Learning.
- Mazzei, L. C. (2016). *High-Performance Judo: Organizational Factors Influencing the International Sporting Success*. Brussels: VUBPRESS.
- Mazzei, L. C., Meira, T. B., Bastos, F. C., Böhme, M. T. S., & De Bosscher, V. (2015). High performance sport in Brazil: structure and policies comparison with the international context. *Gestión y Política Pública, Temático*(Políticas Públicas del Deporte), 83–111.
- Mikołajec, K., Maszczyk, A., & Zając, T. (2013). Game Indicators Determining Sports Performance in the NBA. *Journal of Human Kinetics*, 37(1), 145–151.
- Monks, J., & Husch, J. (2009). The Impact of Seeding, Home Continent, and Hosting on FIFA World Cup Results. *Journal of Sports Economics*, 10(4), 391–408.
- Nwachukwu, E. O., & Uzoma, A. O. (2015). A Hybrid Prediction System for American NFL Results. *International Journal of Computer Applications Technology and Research*, 4(1), 42–47.
- Opeda (Organização Desportiva Pan-Americana). (2019). *Makna Penting Dihelatnya*

-
- Pan American Sport Organization – PASO*. Odepa Paso. website: <http://www.paso-odepa.org/2019/12/23/makna-penting-dihelatnya-pan-american-sport-organization-paso/>
- Piperno, F. (2016). *Jogada política no esporte: O confronto entre os jogos políticos e os esportes olímpicos*. São Paulo: SESI-SP Editora.
- Rathke, A., & Woitek, U. (2008). Economics and the Summer Olympics: An Efficiency Analysis. *Journal of Sports Economics*, 9(5), 520–537.
- Scheibehenne, B., & Bröder, A. (2007). Predicting Wimbledon 2005 tennis results by mere player name recognition. *International Journal of Forecasting*, 23(3), 415–426.
- Shibli, S., De Bosscher, V., Van Bottenburg, M., & Westerbeek, H. (2013). Measuring performance and success in elite sports. In P. Sotiriadou & V. De Bosscher (Eds.), *Managing High Performance Sport* (pp. 30–44). London; New York: Routledge.
- Vagenas, G., & Vlachokyriakou, E. (2012). Olympic medals and demo-economic factors: Novel predictors, the ex-host effect, the exact role of team size, and the “population-GDP” model revisited. *Sport Management Review*, 15(2), 211–217.
- Wu, J., Zhou, Z., & Liang, L. (2010). Measuring the Performance of Nations at Beijing Summer Olympics Using Integer-Valued DEA Model. *Journal of Sports Economics*, 11(5), 549–566.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA DE LA
FEDERACIÓN COLOMBIANA DE TRIATLÓN: CASO COPA
COLOMBIA SAN ANDRÉS ISLAS 2019**

Martha C. Sandino Rodríguez

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte (Colombia).

martha.sandino@endeporte.edu.co

Andrés Felipe Guzmán Sánchez

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte (Colombia).

Luis Enrique David Tenorio

Institución Universitaria Escuela Nacional del Deporte (Colombia).

Resumen: Este artículo presenta los resultados sobre la percepción de responsabilidad social corporativa que tienen los diferentes grupos de interés de la Federación Nacional de Triatlón: caso Copa Colombia San Andrés Islas 2019. Fue un estudio exploratorio, no probabilístico, por conveniencia, se aplicó una encuesta a 300 personas. Las dimensiones de análisis fueron medio ambiente, económica y social. Se concluye, en general, el 70% de la muestra está de acuerdo que dicho evento fomenta la protección del medio ambiente y su gran aporte al tejido económico, cultural y social de la isla, que este tipo de eventos es productivo y necesario para el entorno y el fomento de este deporte en los deportistas.

Palabras Clave: Responsabilidad Social Corporativa, Deporte, Federación Colombiana de Triatlón, San Andrés Islas, percepción.

Abstract: This article presents the results on the perception of corporate social responsibility that the different interest groups of the National Triathlon Federation have: the Copa Colombia San Andrés Islas 2019 case. It was an exploratory study, not probabilistic, for convenience, a survey was applied to 300 people. The analysis dimensions were environment, economic and social. In general, it is concluded that 70% of the sample agrees that said event promotes the protection of the environment and its great contribution to the economic, cultural and social fabric of the island, that this type of event is productive and necessary for the environment and the promotion of this sport in athletes.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Sport, Colombian Triathlon Federation, San Andrés Islas, perception.

1. Introducción.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en el campo del deporte, refiere al fomento, promoción y, sobre todo, adopción de buenas prácticas de RS durante su desarrollo; de igual manera, el deporte es un componente clave como medio para generar inclusión, relaciones sociales, trabajo en equipo, autocuidado, preservación del medio ambiente y desarrollo humano, entre otros.

Para Galindo y Fernández (2007, citado por Sánchez, 2017), el deporte se caracteriza por su capacidad para generar interacciones con otras esferas sociales, económicas y culturales, a las cuales condiciona y llega a modificar. Es por esto que la Organización de las Naciones Unidas (2006), considera que los elementos básicos del deporte lo convierten en una herramienta viable y práctica para apoyar el cumplimiento de los Objetivos del Milenio, y con esta premisa, conformó el Grupo de Trabajo Interinstitucional de las Naciones Unidas sobre el Deporte para el Desarrollo y la Paz.

Por otra parte, evidencias sobre la materia aportada Elkington J. (1998) sobre el modelo de sostenibilidad donde argumenta que la justicia social, la prosperidad económica y la calidad ambiental, son los tres elementos clave de este triple resultado final, criterios contra los cuales se medirán el desempeño corporativo. En el mismo sentido, para Sánchez (2017), a pesar del carácter transversal de la organización deportiva en relación a la igualdad, medio ambiente, cultura, patrimonio, salud y otros, toda entidad deportiva, de carácter pública o privada en términos de impacto económico, social o medioambiental debería ser considerada exactamente de igual manera que cualquier otra corporación; debido a esto, tienen la responsabilidad de conocer, mediante la evaluación de éstos impactos, cómo afectan en la sociedad en general y a los residentes en particular. Es por esto que la implementación de las iniciativas socialmente responsables tiene cabida en las entidades deportivas y en sus grupos de interés.

De otro lado, autores como Smith y Westerbeek (2007), y Welford (2005), citados por Sánchez (2017), identifican algunas características de la RSC deportiva que deben ser observadas dentro de la filosofía de las organizaciones, ver Tabla 1.

Tabla 1. *Características de Responsabilidad Social Corporativa*

<i>Características - Smith & Westerbeek</i>	<i>Características Welford</i>
Poder comunicativo de los medios de comunicación	Juego limpio
Reclamo juvenil	Garantía de seguridad física
Impacto positivo para la salud	Independencia de los resultados del juego
Interacción social	Transparencia en su gestión
Conciencia medio ambiental	Inclusión social
Comprensión e integración cultural	
Beneficios inmediatos	

Fuente: Sánchez (2017).

A manera de estado del arte, se relacionan a continuación, algunos estudios pertinentes. Carey, Mason y Misener (2011), investigaron sobre cómo se discuten las propuestas de organización de grandes eventos deportivos de las ciudades tradicionales y ciudades emergentes, en términos de las diferencias en el desarrollo de comunidad y la RSC. Para hacerlo, los autores examinaron el discurso en torno a las ciudades candidatas para los Juegos Olímpicos de Verano 2016, tomando como referencia a tres de las ciudades podrían considerarse tradicionales (Chicago, Madrid y Tokio) y una ciudad del hemisferio sur (Río de Janeiro) que representa la nueva generación de ciudades que licitan para organizar grandes eventos deportivos. Carey et al. (2011), concluyen que Brasil se centró en destacar que los Juegos Olímpicos ayudarían en la transformación de la ciudad "subdesarrollada" en términos de infraestructura y provisión de programación social, además de una oportunidad de mostrarle al mundo su desarrollo económico y que más aún, los medios de comunicación enmarcaron la propuesta del país suramericano como una oportunidad para estimular el desarrollo y crear una transformación social positiva en todo Brasil que sólo tendría lugar con la organización de los Juegos Olímpicos.

Por otra parte, Blumrodt, Desbordes y Bodin (2013), investigaron las acciones de responsabilidad social corporativa en la Liga Profesional Europea de Fútbol y su impacto en la imagen de marca de los clubes. Tomando como referencia una revisión de literatura que incluye también una descripción general de los métodos de medición existentes para evaluar la imagen de marca en la industria del entretenimiento deportivo y una serie de encuestas semiguías que se realizó a los espectadores de estos eventos deportivos sobre la percepción de RSC de la marca, Blumrodt et al (2013) concluyen que el modelo de equidad de marca basado en el cliente debe ser reconsiderado para los clubes de fútbol, destacando el papel que tiene la RSC en la gerencia estratégica de las marcas y sobre las expectativas sociales de los espectadores que superan los logros deportivos del club.

Finalmente, Sánchez (2017) se dio a la tarea de desarrollar una herramienta de medición que ayude a determinar el grado de responsabilidad social percibida por parte de los residentes en los eventos deportivos. Adicionalmente, el autor se propuso sugerir un evento socialmente responsable, con la mayor integración posible de los residentes, y realizar recomendaciones a las entidades organizadoras. Bajo este contexto, Sánchez (2017), elaboró un cuestionario desarrollado *ad-hoc* que trata de medir las percepciones de las acciones de RSC implementadas en los eventos deportivos de menor escala, el cual aplicó a los residentes en el evento denominado La Ruta de las Fortalezas (LRF) de la ciudad de Cartagena (España).

Sánchez (2017), hace referencia de múltiples estudios referenciados en la revisión de la literatura de su tesis y concluye al igual que diferentes autores como Albareda y Balaguer (2008), la necesidad de realizar la medición de la percepción de la RSC a una escala multidimensional y continua con una perspectiva de percepción basada en tres factores: la actividad deportiva sostenible, la cohesión social y el bienestar; teniendo en cuenta los trabajos de autores como Alvarado y Schlesinger (2008), entre otros, pero adaptando la formulación de estos aspectos al contexto de su estudio.

De este modo se entiende que la Responsabilidad Social Deportiva es una herramienta transversal que planifica, diseña y ejecuta propuestas y programas que tienen el objetivo de desarrollar acciones socialmente responsables en el ámbito del deporte (Virto, 2015).

Así se propone la articulación de diferentes actores, haciéndolos protagonistas de la búsqueda de mayores niveles de inclusión social y de desarrollo individual y colectivo.

Como lo propone el Comité Olímpico Internacional, el que desde este momento se conocerá como COI, en su estrategia de sostenibilidad contempla 3 pilares, y uno de ellos es la sostenibilidad para su agenda Olímpica 2020, junto con la credibilidad y la juventud. En línea con sus recomendaciones, ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad. Basado en la responsabilidad del COI como organización, como propietario de los Juegos Olímpicos y como líder del Movimiento Olímpico, se centra en la infraestructura y los sitios naturales, la gestión de recursos, la movilidad, la fuerza laboral y el clima¹.

¹ Consultar: <http://www.coc.org.co/national-federations/federacion-colombiana-de-triathlon/>.

En la estrategia de sostenibilidad del COI busca mantener un equilibrio con la infraestructura y sitios naturales, la gestión de los recursos, la movilidad, el clima y el personal capacitado para su organización. De esta manera pretenden abordar una conciencia verde como foco en su desarrollo, incentivando de esta manera la práctica de deportes que permitan el desarrollo y operación del mismo en lugares interiores y exteriores para dichas actividades físicas, generando un apoyo a la sostenibilidad de infraestructura por parte de los interesados (Comité Olímpico Internacional [COI], 2017).

Teniendo en cuenta estos pilares para el COI en el desarrollo de sus estrategias de sostenibilidad se presenta uno de sus deportes que recopila con mayor interés estos mismos como lo es el triatlón, el cual corresponde a la modalidad deportiva del caso de estudio de este artículo.

Triatlón

Es un deporte de resistencia, que reúne natación, ciclismo y atletismo, consecutivamente. Hay quien diga que surgió en Francia, entre la Primera y la Segunda Guerra Mundial, pero la primera prueba oficial se dio en 1974 en San Diego, California. Organizada por el San Diego Track Club, como una alternativa al entrenamiento diario de atletismo, la competición contó con 500 metros de natación, 8 kilómetros de ciclismo y una carrera de 10 kilómetros. En total, 46 participantes terminaron la prueba. El deporte se popularizó rápidamente, en 1989 se fundó la Federación Internacional del deporte y tuvo lugar el primer Mundial de Triatlón, en Francia. En esta misma época, terminaron por decidir las distancias para la disciplina: 1,5 kilómetro de natación, 40 kilómetros de ciclismo y 10 kilómetros de carrera².

Una prueba de triatlón, sea masculina o femenina, combina natación, ciclismo y carrera, en este orden. Los participantes deben cumplir todo el recorrido, y el primero que termina se lleva la medalla de oro. Los participantes no descansan ni siquiera un minuto – las transiciones entre natación y ciclismo, y entre ciclismo y carrera, forman parte del conteo del tiempo –.

Los triatlones pueden variar en longitud, pero todos comienzan con la natación, siguen el ciclismo y terminan con la carrera. Los triatlones de los campeonatos olímpicos y de la

² Consultar: <http://www.coc.org.co/national-federations/federacion-colombiana-de-triathlon/>.

ITU consisten en un nado de 1.5 km (0.9 millas), un recorrido en bicicleta de 40 km (25 millas) y una carrera de 10 km (6 millas).

Las distancias y modalidades varían según se observa en las Tablas 2 y 3.

Tabla 2. *Distancias*

Nombre	Natación	Ciclismo	Carrera a pie	Notas
Super Sprint	400 m (0,25 mi)	10 km (6,2 mi)	2.5 km (1,5 mi)	Las distancias varían, pero están bajo la categoría de súper Sprint
Sprint	750 m (0,5 mi)	20 km (12,5 mi)	5 km (3,1 mi)	Los 500 m de nado son también comunes. Esta distancia está en rápido crecimiento en participantes en diferentes países
Olimpica	1,5 km (0,94 mi)	40 km (25,0 mi)	10 km (6,25 mi)	También conocida como <i>international distance, standard course o short course</i>
Half	1,9 km (1,2 mi)	90 km (56 mi)	21,09 km (13,1 mi)	También llamada <i>media distancia o "medio ironman" o Ironman 70.3</i>
Larga distancia	3,8 km (2,4 mi)	180 km (112 mi)	42,195 km (26,2 mi) Maratón	También conocida como Ironman

Fuente: Comité Olímpico Colombiano (2019).

Tabla 3. *Modalidades*

Duatlón	Carrera a pie-ciclismo-carrera a pie	Sprint 5-20-25 Corta 10-40-5 Larga 14-60-7
Triatlón	Natación – ciclismo – carrera a pie	Sprint 0,75-20,5 Larga 1,5-40-10
Acuatlón	Carrera a pie – natación – carrera a pie	Corta 2,5-1-2,5

Fuente: Comité Olímpico Colombiano (2019).

En 1991, la Unión Internacional de Triatlón (ITU en inglés) empezó a organizar la disputa del Mundial de Triatlón, con 12 etapas en nueve países distintos, números que aumentaron a lo largo de las temporadas³.

La *International Triathlon Union* órgano rector mundial para el deporte olímpico de triatlón y todos los deportes relacionados, el Comité Olímpico Internacional (COI) y la Asociación de Federaciones Internacionales Olímpicas de Verano (ASOIF) reconocen oficialmente a la organización. Según Willsey⁴, apoya el crecimiento de triatlones en todo el mundo al trabajar con federaciones nacionales y continentales, desde las bases hasta el nivel de rendimiento de élite. La capacitación, la educación, la asistencia en la

³ Consultar: <http://www.coc.org.co/national-federations/federacion-colombiana-de-triathlon/>.

⁴ Consultar: <https://adventure.howstuffworks.com/outdoor-activities/triathlons/international-triathlon-union.htm>

gestión de eventos y la organización de eventos de clase mundial son solo algunas de las formas en que la ITU ayuda a promover el deporte.

La Unión Internacional de Triatlón se fundó el 1 de abril de 1989 en el primer Congreso de la ITU en Aviñón, Francia. Treinta federaciones nacionales asistieron al primer Congreso, y los primeros Campeonatos Mundiales de este deporte se celebraron en Aviñón en agosto de 1989. Aquí, las distancias olímpicas se establecieron; para natación de 1.5 kilómetros (.93 millas), 40 kilómetros (24.8 millas) de recorrido en bicicleta y un recorrido de atletismo de 10 kilómetros (6.2 millas) (International Triathlon Union , 2020).

Más de 800 atletas que representan a 40 países compitieron en el primer Campeonato Mundial. La sede internacional de la ITU se estableció luego en Vancouver, Canadá. Por su crecimiento y acogida la misma decidió establecer su compromiso con el medio ambiente en el que reconoce que la sostenibilidad no comprende solamente a la conservación ecológica, sino que también trata de lograr equilibrios, y tiene la convicción de que la comunidad del triatlón tiene la responsabilidad de proteger e interesarse por el medio ambiente en el que actuamos hoy y en el que actuarán futuras generaciones (Takaya, 2010).

El rol de la comisión será vital para abogar por los principios de sostenibilidad y para guiar a aquellos involucrados en el deporte a que actúen en consecuencia del mismo.

Como Marisol Casado, presidente de ITU y Miembro del COI manifiesta en la *Triathlon Sustainability* “ITU siente la necesidad vital de transformarse en precursora de la importancia que tiene el medio ambiente para el deporte internacional, ya que todo el planeta es sede de sus competencias” (citado por Takaya, 2020).

La organización ahora incluye más de 120 federaciones nacionales afiliadas. En 2009, el grupo estableció la Serie de Campeonatos Mundiales de Triatlón ITU Dextro Energy como la serie de carreras de primer nivel de la ITU. La serie incluye ocho carreras en ocho países diferentes (International Triathlon Union , 2020).

Es de esta manera que en Colombia se creó el 28 de marzo de 1987 la Federación Colombiana de Triatlón como una entidad privada sin ánimo de lucro perteneciente al

sistema nacional del deporte, posteriormente afiliada a la ITU, siendo esta última su máxima entidad reguladora.

La entidad tiene reconocimiento deportivo del Ministerio del Deporte en Colombia (Coldeportes) y hace parte del Comité Olímpico Colombiano. En la actualidad funciona en la Casa del Deporte, sede de Indervalle, en Santiago de Cali, cuenta con 11 ligas afiliadas y un número aproximado de 1955 deportistas en todas las categorías (Federación Colombiana de Triatlón, 2019).

Haciendo una revisión documental se evidencia que la Federación Colombiana de Triatlón no cuenta con un plan de sostenibilidad, no obstante, cabe resaltar que presentan un plan normativo regido bajo las pautas de la ITU estipulado en su Resolución No. 003 del 30 de enero de 2018 (Federación Colombiana de Triatlón, 2019).

La FEDCOLTRI, como se conoce comúnmente a la Federación Colombiana de Triatlón realiza diferentes eventos deportivos de triatlón, entre ellos se encuentra la Copa Colombia San Andrés Islas 2019.

La investigación se llevó a cabo en San Andrés, una isla colombiana del mar Caribe, frente a la costa de Nicaragua. Es conocida por los arrecifes de coral y la música reggae. La encendida playa Spratt Bight tiene un paseo costero bordeado de palmeras donde comúnmente se desarrolla el recorrido de atletismo de la Copa Colombia de Triatlón. En el litoral está el Parque Johnny Cay, una pequeña isla con mangles de cocos y playas de arena blanca. El Parque Regional de Mangle Old Point es un santuario de vida silvestre con cangrejos, iguanas y aves.

Cuenta con una superficie de 26 km², longitud máxima de 12 km y anchura máximo de 3 km,

El objetivo de este estudio fue conocer la percepción de los actores involucrados en la Copa Colombia San Andrés Islas 2019, que realiza la Federación Colombiana de Triatlón, respecto a su responsabilidad social Corporativa.

2. Metodología.

Se realizó un estudio exploratorio – descriptivo, su enfoque fue no experimental, debido a que las variables utilizadas no tuvieron manipulación alguna, es decir que se observó en su ámbito natural.

2.1 Población

Se tomó como base las inscripciones, los censos en la Isla y las cifras de turistas anuales que maneja San Andrés.

Competidores: 1.500 aproximadamente - 2.100 cupos disponibles (Xseries, 2019).

Isleños: 78.413 hab. aproximadamente para el año 2018 (Gobernación del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2019).

Turistas: 1.000.000 Aproximadamente por año (Gobernación del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, 2019).

Staff de Organización: 1.200 personas Aproximadamente (Xseries, 2019).

2.2. Muestra

El tipo de muestreo fue intencional, no probabilístico, se aplicó la encuesta a 300 personas, entre ellas deportistas, isleños, turistas, trabajadores y patrocinadores.

Ver tabla 4 de la muestra definitiva, la población estudiada puede desagregarse por género y edad.

Tabla 4. *Muestra*

EDAD	De 18 a 34 años				De 35 a 49 años				De 50 a 64 años				Más de 64 años			
FRECUENCIA	190				60				50				0			
PORCENTAJE	63.3 %				20%				16.7 %				0%			
SEXO	H	%	M	%	H	%	M	%	H	%	M	%	H	%	M	%
FRECUENCIA/%	170	89,47%	20	10,53	30	50%	30	50%	30	60%	20	40%	0	0	0	0
DEPORTISTAS	163		85,79%		4		6,67%		18		36%					
ENTRENADORES	1		0,53%		3		5%									
STAFF	4		2,11%		6		10%		0		0					
FEDERACION					2		3,33%									
TURISTAS	22		11,57%		45		75%		32		64%					
TOTAL	190		1		60		100,00%		50		100%					

2.3 Instrumento

El instrumento que se utilizó fue validado por expertos en triatlón como el presidente y directora administrativa de la Federación colombiana de Triatlón, el entrenador de la selección Colombia de Triatlón, oficial, Technical Official CAMTRI y Triatletas de la selección Colombia. Se contemplaron tres dimensiones: medio ambiente, económico y social. Se realizaron preguntas para conocer la percepción: sobre los recursos naturales, si el recorrido de la competencia provoco deterioro en el medio ambiente, la recogida y manejo de los residuos, como las basuras fueron adecuadas; si el evento ocasiono alteraciones en la vida diaria de los habitantes, como ruido y congestión del tráfico, entre otras. En la dimensión económica, si el evento contribuyó a generar ingresos y oportunidades de trabajo, y en la dimensión social sobre la inclusión y entretenimiento para las familias y amigos.

Ver la estructura del cuestionario en la figura 1.

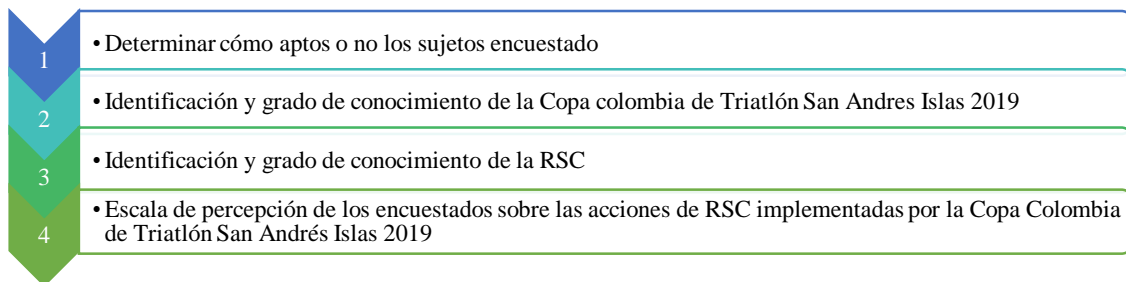


Figura 1. Estructura del diccionario digital

Con ayuda de la Federación Colombiana de Triatlón y los diferentes órganos administrativos de las ligas participantes del evento, se solicitó vía email a los diferentes atletas, entrenadores y delegados diligenciar la encuesta de percepción que se adjuntaba por medio de un link. También participó el operador logístico del evento con quienes se abordaron isleños, personal logístico y diferentes prestadores de servicios de la isla como restaurantes, transporte marítimo entre otros.

3. Resultados.

Dentro de los principales hallazgos se evidencia que la distribución fue de un 77% de hombres y el 23% restante de mujeres. Los rangos de edades van de 18 a 64 años,

prevalece de la muestra el 63% en edades entre los 18 y 34 años y un 17% entre 50 y 64 años de edad.

El 100% de las personas encuestadas conocen o han oído hablar de la Copa Colombia de Triatlón San Andrés 2019 y el 100% apoyan la idea de realizar eventos deportivos en la isla.

De acuerdo a la muestra, 190 personas (63.3%) saben que es la responsabilidad social corporativa, mientras que 110 (36.7%) no lo saben.



Figura 2. Conocimiento acerca de la definición de una organización socialmente responsable

En la figura 2 se observa que la mayoría de las personas encuestadas (más de la mitad), afirman que una organización socialmente responsable es la que se preocupa por el impacto de sus actividades, respeta el medio ambiente y genera beneficio a la comunidad.

El 56.7% (171) están de acuerdo y consideran que la Copa Colombia de Triatlón respeta la conservación de los recursos naturales, mientras que el 33% (99) están en desacuerdo o les es indiferente la pregunta.

140 personas (46.7%) están de acuerdo en que el evento ayuda a valorar positivamente la protección ambiental del territorio, el 30% (90) le es indiferente, el 13.3 % (40) están muy de acuerdo y el 10 % (30) están en desacuerdo.

Tabla 5. *¿Considera que el recorrido de la competencia provoca deterioros en el medio ambiente? (contaminación, basuras...)?*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE ACUMULADO
En desacuerdo	160	53.3 %	160	53.3 %
Indiferente	60	20 %	220	73.3 %
De acuerdo	70	23.3 %	290	96.7 %
Muy de acuerdo	10	3.4 %	300	100 %
TOTAL	300	100 %		

El 53.3% de los encuestados están en desacuerdo con que la competencia provoca deterioros en el medio ambiente; mientras que el 26.7% están de acuerdo o muy de acuerdo con esta afirmación.

La mitad de los encuestados están de acuerdo con la forma como se recogen los residuos de la prueba de una manera efectiva, mientras que el 6.7% (20) y el 20% (60) están en desacuerdo o les he indiferente.

Tabla 6. *La prueba provoca aglomeraciones y/o acumulación desordenada de personas en la Isla*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE ACUMULADO
En desacuerdo	160	53.3 %	160	53.3 %
Indiferente	30	10 %	190	63.3 %
De acuerdo	90	26.7 %	280	90 %
Muy de acuerdo	30	10 %	300	100 %
TOTAL	300	100 %		

El 53.3 % (160) están en desacuerdo en que la prueba provoca aglomeraciones desordenadas, mientras que el 36.7 % (120) están de acuerdo o les es indiferente.

Tabla 7. *La Copa Colombia de Triatlón causa alteraciones en la vida diaria de la población (ruido, congestión del tráfico...)*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE ACUMULADO
En desacuerdo	130	43.3 %	130	43.3 %
Indiferente	90	30 %	220	73.3 %
De acuerdo	60	20 %	280	93.3 %
Muy de acuerdo	20	6.7 %	300	100 %
TOTAL	300	100 %		

El 43.3% (130) de las personas encuestadas están en desacuerdo en que la Copa Colombia de Triatlón causa alteraciones en la vida diaria de la población. Sin embargo, el 50% (150) de los encuestados, están de acuerdo o les es indiferente.

El 53.3% (160) de los encuestados están en desacuerdo en que la prueba dificulta el acceso de los residentes y visitantes a espacios, calles o vías públicas; mientras que el 43.3% (130) de los encuestados están de acuerdo o les es indiferente.

Tabla 8. *¿La Copa Colombia genera beneficios económicos para San Andrés?*

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA ACUMULADA	PORCENTAJE ACUMULADO
En desacuerdo	0	0 %	0	0 %
Indiferente	50	16.7 %	50	16.7 %
De acuerdo	60	20 %	110	36.7 %
Muy de acuerdo	190	63.3 %	300	100 %
TOTAL	300	100 %		

Más de la mitad de los encuestados 83.3 % (250) están entre muy de acuerdo y de acuerdo en que la copa Colombia genera beneficios económicos y oportunidades de trabajo para San Andrés Islas.

El 33.3 % (99) están de acuerdo en que la prueba favorece la inclusión de personas con discapacidad, mientras que el 33.3% (99) es indiferente.

En general se evidenció que el evento realizado en la Isla de San Andrés tuvo una gran acogida como se observó en el análisis expuesto anteriormente. El 70% del total de la muestra demostró que dicho evento fomenta la protección del medio ambiente y su gran aporte al tejido económico, cultural y social de la isla.

El 100% de la población tiene conocimiento de la Copa Colombia de Triatlón que se realiza en San Andrés Islas cada año y en ese orden de ideas, el 43% tiene mucho conocimiento acerca del evento, seguido de un 23% que conoce mucho de la actividad y tan sólo el 4% de los encuestados no conocen nada sobre el evento. Lo anterior muestra un alto porcentaje de conocimiento de la copa mencionada y con ello una participación activa en el evento.

4. Conclusiones.

Los encuestados manifiestan que una organización deportiva es socialmente responsable cuanto respeta el medio ambiente, se preocupa por el impacto de su actividad y genera

beneficios a la comunidad; revelando algunas expectativas que tiene la comunidad frente a la RSC que mencionan autores como Blumrodt, Desbordes y Bodin (2013), que superan al sólo logro deportivo del evento.

En primer lugar, el concepto y la implementación de la RSC por parte de la Federación Colombiana de Triatlón en el evento Copa Colombia de Triatlón San Andrés Islas 2019, estuvo implícitamente presente a lo largo de la planeación y desarrollo de la prueba. Aunque este aspecto no se destaca explícitamente en un documento, ni se comunica a través de los canales oficiales de la Federación, se pudo evaluar a través de la herramienta de medición implementada, debido a que la población encuestada conoce el evento deportivo y además, reconoce o cree saber las acciones que la Federación directamente o a través de terceros, adelanta para hacer de esta Copa un evento deportivo sostenible, aprobando no sólo la continuidad de la realización de esta mítica competencia, sino también la realización de más eventos deportivos de este tipo en la Isla.

En segundo lugar, los diferentes grupos de interés consideran reconocer que el respeto por el medio ambiente y la preocupación por el impacto de la actividad de la organización en la sociedad, son los aspectos más importantes que definen una organización socialmente responsable. Es necesario entonces que las acciones de RSC no sólo se materialicen si no también se comuniquen, para que la percepción de las comunidades hacia el evento y sus organizadores sea aún más favorable y se logre mitigar los impactos negativos que el evento pueda generar. En conclusión, la percepción de la comunidad es positiva, la mayoría de las personas se sienten conformes y a gusto con el evento deportivo en la isla, reflejando bienestar, espíritu de solidaridad y hermandad durante el evento deportivo.

En tercer y último lugar, a modo de elemento adicional, resulta pertinente destacar que acciones como la inclusión de atletas paralímpicos en esta Copa demuestra en los grupos de interés una alta percepción de inclusión social y lo relacionan con una más de las acciones importantes de responsabilidad social corporativa de la Federación. Aunque tradicionalmente las acciones más reconocidas son las encaminadas al cuidado del medio ambiente y la generación de beneficios económicos, esta percepción refleja la intención de la comunidad a vincularse al evento y aportar, situación que se debe ser aprovechada

por la Federación Colombiana de Triatlón para fortalecer y/o mejorar su reputación e imagen ante la sociedad.

En consecuencia, la realización de la Copa Colombia de Triatlón en San Andrés Isla es una de las mayores aproximaciones de la Federación Colombiana de Triatlón que deja buena imagen e incrementa la reputación de la Institución, por su gran implementación, organización y desarrollo.

5. Referencias bibliográficas.

- Albareda, L., & Balaguer, M. (2008). La responsabilidad social de la empresa y los resultados financieros. *Revista de Contabilidad y dirección, ISSN 1887-5696, No. 7, 11-26.*
- Alvarado, A., & Schlesinger, M. (2008). Dimensionalidad de la responsabilidad social empresarial percibida y sus efectos sobre la imagen y la reputación: aproximación desde el modelo Carroll. *Estudios Gerenciales, 24 (108), 37-59.*
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las Tres Dimensiones de Desarrollo Sostenible. *Revista Ecosistemas, 11 (2), 1-6.*
- Belousov, L. (2016). Paralympic sport as a vehicle for teaching tolerance to young. *Annual International Scientific Conference Early Childhood Care and Education, ECCE 2. Moscú: Elsevier. Obtenido de https://ac.els-cdn.com/S1877042816313611/1-s2.0-S1877042816313611-main.pdf?_tid=09351431-8f5f-4f4b-8b2c-374c9fb3eaf7&acdnat=1521769406_acc2bffeecf3845fcd068dd21510cfc9*
- Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional football clubs and corporate social responsibility. *Sport, Business and Management: An International Journal, 3(3), 205-225. doi:10.1108/SBM-04-2011-0050*
- Breibarth, T., & Harris, P. (2008). The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quartely, 8(2), 179-206.*

- Carey, M., Mason, D. S., & Misener, L. (2011). Social responsibility and the competitive bid process for major sporting events. *Journal of Sport and Social Issues*, 35(3), 246-263. doi:10.1177/0193723511416985
- Chaparro, L. J. (2012). *La Responsabilidad Social Ambiental (RSA): El nuevo reto de las PYMES en Bogotá*. Trabajo de Grado para optar al título de Economista. Bogotá: Universidad de La Salle. Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/18048/T10.12%20C462r.pdf;jsessionid=BDAA334F7BBF479975E588F8D5DBD664?sequence=1>
- Comité Olímpico Internacional [COI]. (2017). *IOC Sustainability Strategy*. Obtenido de <https://library.olympic.org/Default/doc/SYRACUSE/171454/ioc-sustainability-strategy-international-olympic-committee>
- Compromiso Empresarial. (diciembre de 2013). *Deporte y RSC: la jugada perfecta*. Obtenido de <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2013/12/deporte-y-rsc-la-jugada-perfecta/>
- Del Real, J. (2018). *UNESCO pide eliminar el sexismo al hablar de los olímpicos*. Obtenido de <https://www.expoknews.com/unesco-pide-eliminar-el-sexismo-al-hablar-de-los-olimpicos/>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Gabriola Island: New Society Publishers.
- Federación Colombiana de Triatlón. (2019). *Quiens somos*. Obtenido de <http://fedecoltri.com/quienes-somos/>
- Gobernación del archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina. (2019). *Estadísticas*. Obtenido de http://www.sanandres.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=826&Itemid=154
- International Triathlon Union . (2020). *Página institucional*. Obtenido de https://www.triathlon.org/?gclid=CjwKCAiAkrTjBRAoEiwAXpf9CUrLEBHTK8P7NINcRfNTmEqbCaaopQtEPJSYn5s45_zhaXHGFCDPvhoCULUQAvD_BwE

- Misener, L. (2008). *Mega-Events and corporate social responsibility: A stakeholder perspective of compatibility. Trabajo presentado en la North American Society for Sport Management Conference (NASSM 2008)*. Toronto, Canadá. Recuperado el abril de 2020, de https://www.nassm.com/files/conf_abstracts/2008-325.pdf
- Misener, L., McGillivray, D., McPherson, G., & Legg, D. (2015). Leveraging parasport events for sustainable community participation: The Glasgow 2014 Commonwealth Games. *Annals of Leisure*, 450-469.
- Montes, J. (2008). *Ecoeficiencia: Una Propuesta de Responsabilidad Ambiental Empresarial para El Sector Financiero Colombiano. Tesis de Grado para optar al título de Magíster en Medio Ambiente y Desarrollo*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín. Recuperado el abril de 2020, de http://www.ecobankingproject.org/publicacion/instituciones_academicas/Tesis-JMontes.pdf
- Organización de las Naciones Unidas. (2006). *Deporte, Desarrollo y Paz*. Madrid: Agencia Española de Cooperación para la Paz.
- Peterson, T.; Schenker, K. . (2018a). El emprendimiento social en el contexto de la política deportiva. *El deporte en la sociedad* , 21 (3), 452 - 467.
- Sánchez, J. A. (2017). *Percepción de la Responsabilidad Social Corporativa de los Stakeholders en Eventos Deportivos: La Ruta de las Fortalezas. Tesis doctoral para optar al título de Doctor en Dirección y Gestión de Entidades Deportivas*. Murcia, España: Universidad Católica de Murcia. Recuperado el abril de 2020, de https://www.researchgate.net/profile/Juan_Antonio_Sanchez_Saez/publication/328496695_Perception_of_the_Corporate_Social_Responsibility_of_the_Stakeholders_in_Sports_Events_La_Ruta_de_las_Fortalezas_Percepcion_de_la_Responsabilidad_Social_Corporativa_de_lo
- Sheth, H., & Babiak, K. (2010). Beyond the game: Perceptions and practices of corporate social responsibility in the professional sport industry. *Journal of Business Ethics*, 91, 433–450. doi:10.1007/s10551-009-0094-0.
- Takaya, M. (28 de octubre de 2010). *Compromiso de ITU con el medio ambiente*.
Obtenido de

https://www.triathlon.org/news/article/itu_sustainability_commission_rolled_out_to_implement_best_environmental_pr/es

Virto, C. (2015). *La responsabilidad social corporativa en el ámbito deportivo: el papel de trabajador social. Trabajo de grado para optar al título de Trabajador Social*. España: Universidad de la Rioja. Recuperado el abril de 2020, de https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE0008

Xseries. (2019). *Xseries Tri-San Andrés 2020*. Obtenido de <http://xportivaseries.com/inscripciones-trisai2019/>

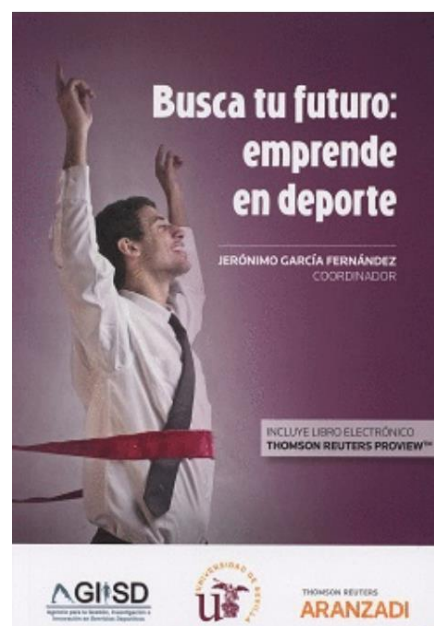
Información libros de interés

Busca tu futuro: Emprende en deporte.

Jerónimo García-Fernández.

Aranzadi Thomson Reuters.

2017.



Sport in Latin America: policy, organization, management.

Gonzalo Bravo, Rosa López D'Amico,

Charles Parrish.

Routledge: London.

2016.

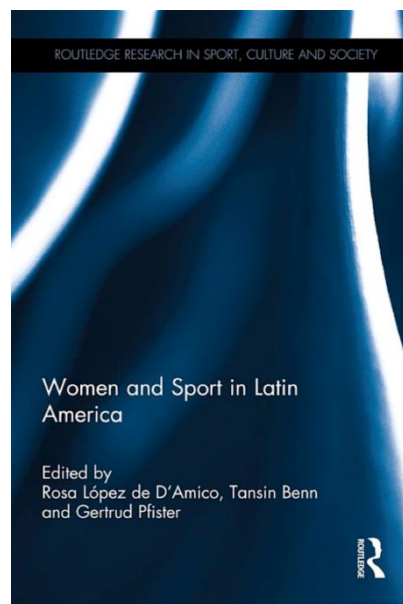


Women and Sport in Latin America.

Rosa López D'Amico, Tansin Benn, Gertrud
Pfister.

Routledge: London.

2016.



Orientaciones para los Autores (as)

Los artículos enviados a la revista *Gerencia Deportiva*, deben ajustarse a los siguientes parámetros:

1. En general, la revista presenta artículos producto de investigaciones culminadas o en proceso, así como aquellos productos de trabajos e investigaciones libres.
2. Los trabajos serán publicados en castellano, portugués y/o en inglés.
3. Sólo serán admitidos trabajos inéditos.
4. Todo artículo será sometido a un riguroso proceso de arbitraje (técnica Doble Ciego), realizado por expertos en las áreas de interés.
5. Las normas de redacción y presentación, al igual que los gráficos, el uso de citas, referencias bibliográficas y otros aspectos afines, deben ajustarse estrictamente a las normas de la APA (Última edición).
6. Los trabajos pueden variar en extensión, hasta un máximo de treinta (30) cuartilla y un número de quince (15) cuartillas. Es imprescindible utilizar la plantilla para la redacción del artículo. Se puede observar y descargar desde la web.
7. El artículo original debe incluir en el encabezado: el título del artículo, el nombre del autor (es), el grado académico alcanzado, el nombre de la institución a la que pertenece (n), dirección postal y correo electrónico.
8. Todo artículo debe estar acompañado del resumen curricular del autor (No más de 250 palabras).
9. El trabajo debe ser enviado al editor/a o asistente del editor/a. En este caso, se enviará a la dirección electrónica jeronimo@us.es
10. Todo artículo debe estar acompañado del resumen de no más de doscientas cincuenta (250) palabras y sus palabras claves en el idioma de origen.
11. Todo artículo debe presentar al menos dos abstracts de no más de doscientas cincuenta (250) palabras y sus palabras claves en dos idiomas: castellano, portugués o inglés).
12. Se recomienda presentar el artículo de acuerdo al siguiente esquema: Resumen; Introducción; Marco Teórico o revisión bibliográfica; Metodología o procedimientos; Resultados, análisis e interpretación; Conclusiones, reflexiones pedagógicas; Referencias.
13. El esquema sugerido para la elaboración del resumen incluye el propósito de la investigación, metodología utilizada, desarrollo y conclusiones del trabajo. No más

de tres palabras clave del artículo, que deben señalarse al final del resumen. El mismo no puede exceder de doscientas cincuenta (250) palabras.

14. El trabajo aceptado con observaciones, según el criterio de los árbitros, será devuelto a su autor o autores para que se realicen las correcciones pertinentes en el plazo de un mes. Una vez corregido, debe ser entregado al Consejo Editorial de la revista *Gerencia Deportiva* en un lapso no mayor de quince (15) días continuos.
15. El trabajo No Aceptado para su publicación no serán devueltos al autor o autores, se entregarán las observaciones correspondientes. El mismo no podrá ser arbitrado nuevamente para su publicación en esta revista.
16. En la revista *Gerencia Deportiva* se incluirán artículos relacionados con investigaciones culminadas, informes de desarrollo tecnológico, ensayos científicos, avances de investigación, trabajo de acenso, estudios de caso, revisiones bibliográficas, proyectos institucionales, propuestas de modelos e innovaciones educativas.
17. El artículo debe ser enviado al asistente al editor/a o al editor a la respectiva dirección electrónica que se indicará en la página web.
18. El autor o autores cuyos trabajos sean aceptados y publicados recibirán carta de aceptación y además el enlace con la versión electrónica de la revista que contenga su artículo.

El Consejo Editorial someterá los manuscritos a la consideración de árbitros, mediante el procedimiento de doble ciego. El veredicto será notificado a los autores por el Consejo Editorial. El (los) autor (es) de los trabajos publicados serán notificados a través de una carta. Los artículos aceptados que tengan observaciones, serán enviados al (los) autor (es), para que, una vez realizada la revisión definitiva, lo regresen al consejo editorial en un lapso no mayor de 30 días para su publicación. Los trabajos no aceptados serán devueltos al (los) autor (es) con las observaciones correspondientes y no podrán ser arbitrados nuevamente.

Lo no previsto en estas normas, será resuelto por el Consejo Editorial.

Dra. Rosa López de D'Amico

Directora – Editora

Directiva ALGEDE

2019 – 2021

- Presidenta: Angela Gómez (Colombia)
- Vicepresidente: Ary Rocco (Brasil)
- Secretaria: Mireya Medina (México)
- Tesorera: Isela G. Ramos (México)
- Directores: Ivan Furegato (Brasil)

Martha Sandino (Colombia)

Juan Hojas (Venezuela)

- Ex-Presidentes-as:

Ricardo Sonoda (Brasil, 2017-2019)

Rosa Medina (México, 2015 – 2017)

Rosa López de D'Amico (Venezuela, 2009-2015)