REFERÊNCIAS

1. ABRACICLO. Disponível: http://www.abraciclo.com.br/images/stories/dados_setor/bicicletas/9.2%20produo%202006-2011%20agosto.pdf. Acesso em: 17 jun. 2013.
2. BURKE, E. R. High tech cycling. Colorado Springs. Human Kinetics, 1996.
3. BURKE, E. R. Physiology of cycling. In: GARRET, W. R.; KIRKENDALL, D.T. Exercise and sports science. Lipincott Williams e Wilkins. Philadelphia, p. 759-770. 2000.
4. BURKE, E.R, PRUITT, A.L. Body positioning for cycling. In: Burke ER, organizadores. High-Tech Cycling. 2 ed. Champaign: Ed. Human Kinetics;p. 69-92, 2003.
5. CALLAGHAN, M.J.; PHIL, M. Lower body problems and injury in cycling. J BodyWork Mov Ther 2005; 9(3):226–236.
6. CARMO, J.C.; NASCIMENTO, F.A.O.; COSTA, J.C.; ROCHA, A.F. Instrumentação para aquisição e avaliação das forças exercidas nos pedais por ciclistas. Braz J Biomech:2(3):31-39, 2002.
7. CAVALCANTI, V.; ROSSATO, M ; SAMPAIO, L. T. ; BRITO, M. D. S. ; MENDONÇA, V. R. O. ; BOMFIM, L. S.. Caracterização do posicionamento de ciclistas recreacionais da cidade de Manaus/AM: dados preliminares do projeto bike fit In: IV Simpósio de Neuromecânica Aplicada, 2013, Florianópolis. Anais do IV Simpósio em Neuromecânica Aplicada., 2013. v. 1. p. 63-64.
8. DI ALENCAR, T.A.M.; MATIAS, K.F.S.. Bike fit e sua importância no ciclismo. Revista movimenta; Vol 2, N 2; 2009.
9. DIEFENTHAELER, F.; BINI, R.R.; NABINGER, E.; GUIMARÃES, A.C.S.; CARPES, F.P.; MOTA, C.B. Assessment of the effects of saddle position on cyclists pedaling technique. Med Sci Sports Exerc 2006; 38(5):S181.
10. GREGOR, R.J. Biomechanica do ciclismo. In: Garret WE, Kirkendall DT, organizadores. A ciência do exercício e dos esportes. 1 ed. Porto Alegre: Ed. Artmed; p. 547-571, 2003.
11. GARRICK, J.G.; WEBB, D.R. Lesões esportivas: diagnóstico e administração. 1 ed. São Paulo: Editora Roca; 2001.
12. GIL, A. C.. Como elaborar projetos de pesquisa. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2007.
13. HINAULT, B; GENZLING, C. Ciclismo de estrada. Lisboa: Ed. Editorial Presença; 1988.
14. KRONISCH, RL. How to fit a mountain bike. The Physician and Sportsmedicine, v. 26, n. 3, p. 1-4, 1998.
15. LOWE, B.D.; SCHARADER, S.M.; BREINTENSTEN, M.J. Effect of bicycle saddle designs on the pressure to the perineum of the bicyclist. Med Sci Sports Exerc 2004;36(6):1055- 1062
16. MARTINS EA, DAGNESE F, KLEINPAUL JF, CARPES FP, MOTA CB. AVALIAÇÃO DO POSICIONAMENTO CORPORAL NO CICLISMO COMPETITIVO E RECREACIONAL. Rev. Bras. Cineantropometria e Desempenho Humano. 2007;9(2):183-188.
17. PEQUINI, S. M. Ergonomia aplicada ao design de produtos: um estudo de caso sobre o design de bicicletas. [Tese de Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Arquitetura e Urbanismo]. São Paulo (SP): Universidade de São Paulo; 2005.
18. PEVELER, W.W., et al., A kinematic comparison of alterations to knee and ankle angles from resting measures to active pedaling during a graded exercise protocol. Journal of Strength and Conditioning Research, 2012. 26(11): p. 3004-3009.
19. RAMOS, F.N.; SANTOS, M.W.L; PRADA, F.J.A.. A regulação do selim no ciclismo. Educação física em revista ISSN: 1983-6643. Vol. 5 N°2 Mai/Jun/Jul/go – 2011.
20. SWAIN, D.P. Body size and cycling performance. In: Burke ER, organizadores. High-Tech Cycling. 2 ed. Champaign: Ed. Human Kinetics; 1996. p. 65-78.
21. THOMAS, J. R; NELSON, J. K; SILVERMAN, S. J. Métodos de pesquisa em atividade física / Jerry R. Thomas, Jack K. Nelson, Stephen Silverman; tradução Denise Regina de Sales, Márcia dos Santos Dornelles. 5. Ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.
22. TROMBLEY, A. Serious mountain biking. 1st ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2005.

AUTORES:

Laís Stroesser Figueirôa ¹

Leandro C. Mazzei ¹

Flávia Cunha Bastos ¹

¹ Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, Brasil

Gestão da Confederação

Brasileira de Ginástica Estética de Grupo: Um estudo de caso

5437

PALAVRAS CHAVE:

Gestão do esporte. Entidade de administração do desporto. Ginástica Estética. Confederação.

RESUMO

A análise da gestão de organizações de administração do esporte é tema recente de estudos no país e restrita a modalidades com relativo sucesso internacional, como o Judô e o Voleibol. O objetivo do presente trabalho é descrever e analisar a gestão da Confederação Brasileira de Ginástica Estética de Grupo (CBGEG). Foi realizado estudo de caso, através do levantamento e análise das ações e medidas realizadas, segundo o modelo SPLISS (*Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*); do perfil dos gestores e da caracterização da gestão. Os dados foram obtidos em relatórios anuais da CBGEG e através de entrevistas estruturadas com os gestores. A análise demonstrou que a entidade é recente (fundada em 2008), apresenta características de gestão amadora, não realiza planejamento de longo prazo, e os gestores tem experiência e formação voltadas para a prática. Quanto às atividades e ações realizadas, destaca-se a capacitação de técnicos e a realização de competições, enquanto o principal ponto negativo é a falta de planejamento, resultando em atividades isoladas e descontínuas. Conclui-se que a gestão da Confederação tem dificuldade em manter um suporte financeiro suficiente, que seria crucial para a elaboração de planos de desenvolvimento a médio e longo prazo.

Correspondência: Laís Stroesser Figueirôa. Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, Brasil.

Management of the Brazilian Confederation of Aesthetic Group Gymnastics: A case study.

ABSTRACT

Recent studies concerning analysis of the management of administration of the sport organizations are carried out in the country about sports in the country with international success, such as Judo and Volleyball. The objective of this study is to describe and analyze the management of Brazilian Confederation of Aesthetic Group Gymnastics. Case study was conducted through survey and analysis of the actions and measures undertaken, according to the model SPLISS (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success) ; profile managers and characterization of management. The data were obtained from annual reports of CBGEG and through structured interviews with managers. The analysis demonstrated that the entity is recent (founded in 2008), has characteristics of amateur management, does not perform long-term planning, and managers have experience and training focused in practice. As for activities and actions carried up highlights the training of technicians and competitions, while the main downside is the lack of planning, resulting in isolated and specific activities. It was concluded that the management of the Federation has difficulty maintaining sufficient financial support, which would be crucial for the development of plans for development in the medium and long term.

KEY WORDS:

Sport management. Sport administration entity.
Aesthetics Gymnastics. National federation.

INTRODUÇÃO

A Ginástica Estética de Grupo (GEG) é uma modalidade de ginástica competitiva, não olímpica e de organização recente se comparada às outras ginásticas conhecidas mundialmente – como a Artística e a Rítmica. O primeiro campeonato internacional da modalidade foi disputado em 1996 e o primeiro Campeonato Mundial aconteceu na Finlândia, em 2000 ⁽¹⁾. No Brasil a prática da GEG teve seu início no ano de 2008, e nesse mesmo ano foi fundada a Confederação Brasileira de Ginástica Estética em Grupo (CBGEG), como meio de regulamentar e organizar a prática desta atividade no país, bem como dar início às participações brasileiras em competições internacionais. Nesses cinco anos de existência não foi realizada nenhuma avaliação do processo de desenvolvimento da modalidade e da gestão da entidade no país.

A gestão do esporte como área do conhecimento contém diversas subáreas, e a concentração da pesquisa no país se encontra nas subáreas temáticas relacionadas à formação do gestor, à gestão de instalações esportivas e às políticas públicas ⁽²⁾. No entanto, publicações recentes no Brasil mostram uma constante tentativa de relacionar a gestão ao desempenho esportivo ^(3, 4, 5). O caso do voleibol é o principal exemplo a ser destacado no cenário nacional, que demonstra que o desenvolvimento da gestão de uma organização esportiva pode, sim, levar a melhores resultados em competições. Estudo sobre o voleibol no Brasil indica que a estratégia utilizada pela Confederação Brasileira de Voleibol consistiu basicamente na tentativa de aumentar o potencial mercantil da modalidade para atrair mais patrocinadores para poder investir em outras áreas, como estrutura, capacitação dos profissionais, categorias de base, etc. O resultado dessa estratégia foi um aumento da popularização do voleibol no Brasil, a melhora da qualidade dos campeonatos de nível nacional, e uma notória melhora no desempenho das seleções brasileiras que se consolidaram como grandes potências no contexto mundial da modalidade ⁽⁶⁾.

É importante entender, então, que a gestão tem, sim, relação com o desempenho esportivo, mas que essa não é uma relação direta, de causa e efeito. Pode-se somente estabelecer uma relação indireta, na qual uma gestão de qualidade pode influenciar positivamente fatores relevantes para a formação, a competição, a carreira, as quais, por sua vez, podem influenciar positivamente o desempenho esportivo de atletas e equipes.

As análises de políticas esportivas de organizações responsáveis por uma gestão nacional devem levar em consideração três diferentes níveis de influência – macro, meso e micro. O nível macro corresponde a fatores socioeconômicos e culturais que não podem ser influenciados por políticas esportivas. No nível meso estão fatores que podem ser influenciados por políticas esportivas, como uma organização e planejamentos efetivos para o alcance de objetivos. E o nível micro se entende pelos fatores de âmbito pessoal e particular de cada atleta ⁽⁷⁾.

Com o objetivo de entender níveis e seus fatores, foi desenvolvido modelo teórico denominado SPLISS (*Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*) ⁽⁸⁾. O modelo tem enfoque no mesonível, pois visa analisar aqueles fatores que podem ser influenciados por políticas esportivas e que, por sua vez, podem influenciar o desempenho esportivo. Esses fatores foram agrupados em nove Pilares como pode ser observado no Quadro 1.

QUADRO 1 — Os 9 Pilares do Modelo SPLISS ⁽⁹⁾

PILAR 1	Investimentos de recursos financeiros para financiar todos os custos de programas esportivos.
PILAR 2	Desenvolvimento de políticas esportivas com abordagem integrada.
PILAR 3	Participação esportiva: contato inicial da população com o esporte com atenção especial para os possíveis talentos.
PILAR 4	Sistema de detecção e desenvolvimento de talentos.
PILAR 5	Suporte para carreira e pós carreira de atletas.
PILAR 6	Infraestrutura: instalações esportivas e centros de treinamento e centros de excelência regionais.
PILAR 7	Suporte para os técnicos esportivos.
PILAR 8	Competições nacionais e internacionais: organização de eventos internacionais no país; Suporte financeiro para participações em competições internacionais.
PILAR 9	Pesquisa e suporte científico: desenvolvimento da pesquisa científica.

A análise de um sistema ou política esportiva nacional por meio da aplicação do SPLISS é complexa e demanda um conhecimento aprofundado dos métodos de avaliação de cada um dos pilares. Entretanto, alguns pesquisadores e gestores utilizam o modelo como base referencial com o objetivo de diagnosticar o desenvolvimento de uma modalidade em um país e conseqüentemente para avaliar a gestão de uma organização nacional.

Como exemplos deste tipo de aplicação do modelo SPLISS podem ser citados o diagnóstico feito pela Federação Italiana de Atletismo ⁽⁹⁾; a análise da modalidade Tênis a partir da visão de gestores e treinadores ⁽¹⁰⁾ e a avaliação das ações da Confederação Brasileira de Judô, no sentido de mensurar o desenvolvimento da modalidade ⁽¹¹⁾. Assim o modelo SPLISS se torna uma ferramenta para o planejamento e tomada de decisões de uma organização, mesmo que sendo aplicado de uma forma menos complexa.

Dessa forma, o objetivo da presente pesquisa foi avaliar a gestão da CBGEG, considerando o desenvolvimento de cada um dos pilares do SPLISS, e levantar aspectos de seu desenvolvimento, visando o aprimoramento da gestão da entidade.

MATERIAL E MÉTODOS

Dadas as características específicas deste trabalho, a metodologia escolhida foi o estudo de caso. Esse método pode ser utilizado, dentre outras aplicações, para entender situações específicas, mas que podem contribuir com o conhecimento de fenômenos organizacionais, políticos e sociais generalizados ⁽¹²⁾.

A coleta dos dados referentes às ações de gestão da CBGEG foi realizada de duas maneiras: por meio de entrevistas estruturadas e por meio de documentos. As entrevistas estruturadas foram aplicadas com os gestores da entidade, mais especificamente presidente e vice-presidente, via internet. Foram assinados pelos entrevistados termos que autorizam a utilização das entrevistas para este trabalho.

Os documentos utilizados como fonte bibliográfica são oficiais e de acesso público, disponíveis na sede da entidade: relatórios anuais de atividade dos anos de 2008 a 2013 (material cedido pela direção da entidade na ocasião das entrevistas).

Os dados obtidos nas entrevistas e relatórios foram descritos e analisados por meio de análise de conteúdo ⁽¹²⁾. Inicialmente, foi realizada uma breve análise descritiva do processo de formação da estrutura organizacional, do perfil dos gestores e da característica da gestão da entidade (amadora ou profissional). Em seguida, todas as atividades executadas pela CBGEG desde a sua fundação até setembro de 2013 foram listadas e classificadas conforme os pilares do modelo teórico SPLISS.

A combinação dos resultados obtidos nas análises de conteúdo (descritivas e categorização dos resultados com os pilares do modelo SPLISS) permite um entendimento aprofundado da atual situação em que se encontra a CBGEG, evidenciando o foco e o direcionamento tomados pela diretoria nestes primeiros anos de existência da entidade e possibilitando o planejamento de objetivos futuros da modalidade no Brasil.

RESULTADOS

No ano de 2008, um clube de alto nível de desempenho na modalidade de ginástica rítmica, situado na cidade de Cotia (Grande São Paulo) deu início à prática da GEG. Conforme as regras da IFAGG, para que um clube tenha o direito de participar das competições internacionais, é preciso que uma entidade responsável pela GEG no Brasil seja oficialmente registrada e associada a ela. Uma vez que esse era ainda o único local que desenvolvia a modalidade no Brasil, as técnicas deste clube fundaram a entidade, em 2008 e compõem até hoje a diretoria da CBGEG.

Em fevereiro do ano de 2009, tornou-se oficialmente membro de nível A da *International Federation of Aesthetic Group Gymnastics* (IFAGG), conferindo a ela o direito de gerir a modalidade em âmbito nacional. Desde então, a entidade trabalha no sentido de desenvolver

a GEG no país e manter as equipes brasileiras nas competições internacionais. Dentre os objetivos da entidade, destacam-se a formação e a manutenção de equipes competitivas brasileiras através de parceria com os clubes da modalidade. A participação dos países em competições internacionais, entre eles o Brasil, se dá por meio da participação de diferentes clubes, representando seus respectivos países e não através de uma seleção única representando cada um dos países. Essa característica “clubística” é muito importante e deve ser considerada nos processos de estruturação e planejamento tanto da CBGEG como de qualquer entidade relacionada à GEG no Brasil, sejam elas clubes, federações ou associações.

A estrutura organizacional da instituição não é, ainda, bem definida. Sabe-se que estão previstos em estatuto os cargos de: diretor presidente, diretor vice-presidente e executivo, diretor financeiro, diretor esportivo, diretor de comunicação e marketing, diretor de relações públicas e exteriores, diretor administrativo, diretor do Comitê de Árbitros e responsável técnico, além dos cargos de Conselho Fiscal ⁽¹³⁾. As atribuições e funções de cada cargo podem ser encontradas no estatuto da CBGEG; entretanto, não há – ou não foi disponibilizado – um esquema que demonstre sua organização hierárquica, departamentos ou divisões internas.

Não foi possível encontrar quaisquer informações oficiais acerca de planejamento de longo, médio ou curto prazo, e das metas, missão, visão e valores da entidade. É importante ressaltar que essa escassez de informações acerca da estrutura organizacional para o público externo pode ser explicada de duas formas: ou a entidade detém essas informações e não as divulga para o público externo, ou ela ainda não tem esse tipo de estruturação já elaborado.

Em entrevista, a diretora vice-presidente afirma não haver qualquer planejamento oficial delineado que direcione as ações da entidade, mas que cada um dos dirigentes tem suas metas e planejamentos em mente. Essa afirmação reforça a ideia de que, no caso da CBGEG, a entidade não divulga maiores informações ou dados acerca de sua estrutura organizacional e planejamento por não ter, ainda, esse tipo de elaboração concreta e oficial.

A CBGEG tem efetivamente como gestores apenas a presidente e a vice-presidente, que juntas dirigem toda a atividade da instituição desde a sua fundação. Seu perfil é apresentado no Quadro 2.

QUADRO 2 — Características do perfil dos gestores da Confederação Brasileira de Ginástica Estética de Grupo (CBGEG) no ano de 2013

CARACTERÍSTICA	DIRETORA PRESIDENTE	DIRETORA VICE-RESIDENTE
SEXO	Feminino	Feminino
IDADE	35 ANOS	35 ANOS
FORMAÇÃO	Graduação/ Pós-Graduação Educação Física (Brasil) Especialização/treinamento (Espanha)	Graduação/técnico em ginástica rítmica – Educação Física (Bulgária)
TEMPO DE EXPERIÊNCIA COMO GESTOR	5 ANOS	5 ANOS
OCUPAÇÃO PRINCIPAL	Gestão não é a ocupação principal	Gestão não é a ocupação principal
VIDA ESPORTIVA	Vivência esportiva de âmbito nacional	Vivência esportiva de âmbito internacional

Trata-se, portanto, de uma entidade com quadro restrito de pessoas que, como vimos, acumulam funções administrativas, técnicas e operacionais. A partir do levantamento das ações e medidas adotadas pela entidade nos relatórios oficiais, as mesmas foram identificadas com cada um dos nove pilares (Quadro 3).

QUADRO 3 — Ações realizadas pela CBGEG de 2008 a 2013 por Pilar do Modelo SPLISS

PILAR 1	Captação de patrocínio direto nos anos de 2008 a 2010, captação de patrocínio através da Lei Paulista de Incentivo ao Esporte em 2011 e 2013.
PILAR 2	Filiação à IFAGG (2008), criação do site e de sistema interno de comunicação on-line (financiada pela CBGEG) (2008) e de perfil em rede social (2010). Filiação da primeira federação estadual (Federação Paulista de Ginástica Estética de Grupo – FEPA-GEG) (2012). Implementação do cadastro nacional de atletas, de técnicos e coreógrafos e de árbitros (2013). Alteração no estatuto e no endereço da sede administrativa – ano de 2013.
PILAR 3	Criação de séries coreográficas chamadas "obrigatórias" para disseminação e aplicação na formação de praticantes, Produção de DVDs com os vídeos das séries obrigatórias (financiada pela CBGEG e de distribuição gratuita para os técnicos) (2010).

PILAR 4	Não foi encontrada nenhuma ação
PILAR 5	Não foi encontrada nenhuma ação
PILAR 6	Não foi encontrada nenhuma ação
PILAR 7	Participação de técnicos em curso de capacitação internacional (financiada pela CBGEG) (2008), de árbitros em cursos de capacitação internacional de arbitragem (financiadas pela CBGEG) (2009). Capacitação de técnicos e árbitros brasileiros em curso internacional (financiada por projeto de incentivo fiscal) (2011). Participação de árbitro brasileiro na Copa do Mundo (financiada pela CBGEG) em 2009. Organização de cursos de capacitação para técnicos e árbitros de âmbito nacional (não gratuitos) (2009, 2010, 2012 e 2013). Organização de workshop internacional, com participação de equipe russa (financiada pela CBGEG e pela IFAGG, não gratuito) (2011).
PILAR 8	Participação de equipes brasileiras nas Copas do Mundo de 2008 e 2009, financiada pela CBGEG, e em 2011, financiada por projeto de incentivo fiscal. Participação de equipes brasileiras no Campeonato Mundial de 2010 (uma das equipes financiada pela CBGEG) e no ano de 2012 (financiada por projeto de incentivo fiscal). Apoio à FEPAGEG - Jogos Abertos do Interior, como modalidade extra (2012 e 2013). Apoio à FEPAGEG - 1º Campeonato Paulista de Ginástica Estética de Grupo (2013). Organização e promoção do 1º Campeonato Brasileiro de Ginástica Estética de Grupo, participação de equipes de dos Estados de São Paulo e Rio Grande do Norte, e árbitros de três Estados (São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná) – ano de 2013.
PILAR 9	Não foi encontrada nenhuma ação

Ao analisar a distribuição das ações da CBGEG, é possível observar que dos nove pilares que influenciam o sucesso esportivo, somente cinco foram realizados. Nos seguintes fatores não foi realizada qualquer ação ou medida: sistema de detecção e desenvolvimento de atletas (Pilar 4), suporte para a carreira e pós-carreira de atletas (Pilar 5), infraestrutura e instalações esportivas (Pilar 6) e pesquisa e suporte científico (Pilar 9).

DISCUSSÃO

Quanto ao processo de formação e estrutura organizacional a CBGEG apresenta uma característica comum a algumas entidades de administração do esporte no país que é a acumulação de cargos. Na CBGEG todos os cargos existentes até o momento são de diretoria, todo o corpo de trabalho (recursos humanos) se caracteriza por exercer trabalho voluntário, fato comum em organizações esportivas deste perfil ⁽⁵⁾.

Quanto às metas e planejamentos serem declarados como estarem na mente das dirigentes, essa afirmação reforça a ideia de que, no caso da CBGEG, a entidade não divulga maiores informações ou dados acerca de sua estrutura organizacional e planejamento por

não ter, ainda, esse tipo de elaboração concreta e oficial, diferente do que ocorre em outras entidades, como, por exemplo, na CBJ ⁽¹¹⁾.

Em relação ao perfil do gestor, os gestores da CBGEG não se encaixam completamente no perfil encontrado por Karnas ⁽¹⁴⁾, ao levantar o perfil do gestor esportivo em países de língua portuguesa. Os dados do presente trabalho foram obtidos nas entrevistas e revelam que o tempo de experiência relatado por amboa os gestoras foi de 5 anos, evidenciando que sua experiência em gestão foi obtida ao longo dos primeiros anos de gestão da própria CBGEG. No item “ocupação principal” não foi verificado um perfil definido e, por isso, esse item não será considerado aqui. No entanto, ressalta-se que tanto para presidente como para vice-presidente, a gestão não foi citada como ocupação principal e ambas possuem outras atividades profissionais – professor/ técnico e assessoria/ consultoria em ginástica – pelas quais são devidamente remuneradas.

Outro aspecto relevante é a formação das gestoras, que é coerente com o encontrado por Karnas ⁽¹⁴⁾, ou seja, a maioria tem graduação em Educação Física. Na CBGEG, as gestoras têm essa formação – no caso da diretora presidente, também pós-graduação e especialização na área.

Quanto à caracterização da gestão, a CBGEG apresenta fatores descritos como aqueles relacionados à uma gestão amadora ^(5,15). Essa classificação se deu após as análises do histórico e do processo de formação e estrutura da organização, que se deu e se dá sem qualquer planejamento e após a identificação do perfil dos gestores, que possuem a vivência da prática esportiva, mas não possuem formação ou experiência administrativa.

Os resultados referentes às atividades do Pilar 1, mostram a fragilidade em termos da entrada de recursos financeiros na CBGEG. Os recursos advindos de patrocínio direto, os quais poderiam ter sido distribuídos nas mais diversas áreas e entre os diferentes pilares, foram investidos quase exclusivamente em capacitação dos profissionais e em participação de competições – e nada foi investido em infraestrutura, por exemplo. Tal distribuição desigual remete a uma provável deficiência no Pilar 2, Fica claro que a principal necessidade da entidade neste momento é conseguir aumentar a entrada de recursos financeiros (input) que possibilitem investimentos nos demais pilares, alimentando o processo e melhorar a estrutura da organização no que se refere a sua gestão, visualizando uma futura profissionalização.

Ainda no segundo pilar (que também diz respeito ao desenvolvimento de políticas esportivas com abordagem integrada), a relação e a comunicação entre a CBGEG e as demais entidades organizadoras da GEG é um ponto positivo da gestão atual, visto que a primeira ação da CBGEG foi filiar-se à IFAGG, regulamentando e oficializando o seu papel como entidade organizadora da modalidade no Brasil. Em 2012, foi registrada a filiação da primeira federação estadual da modalidade, a Federação Paulista de Ginástica Estética de Grupo (FEPAGEG). Desde então, a CBGEG vem apoiando e contando com o apoio dessa federação na organização de eventos e na tomada de decisões. Em relato, a vice-presidente da CB-

GEG já afirmou que outras federações estaduais estão em processo de formação e que todas contam com o apoio direto da CBGEG. Outro ponto positivo encontra-se na implementação de um cadastro nacional dos atletas, árbitros, técnicos e coreógrafos da modalidade. Esse tipo de ação, combinado às alterações realizadas no estatuto e no endereço da sede administrativa, demonstram uma tentativa ou início de organização interna.

Apesar dos pontos positivos destacados, o segundo pilar necessita de muito desenvolvimento, pois ele é o principal fator atrelado à tomada de decisão sobre qual direcionamento seguir e ao estabelecimento de metas e ações realistas para cada um dos pilares que vem a seguir⁽⁹⁾. Muito do que se observa do Pilar 2 na CBGEG constata uma falta de planejamento de longo, médio e curto prazos, gestores despreparados (no que concerne à formação acadêmica e à experiência profissional específica) e ausência de uma estrutura interna organizada.

A participação esportiva, Pilar 3, foi o único pilar com algumas ações reais de longo prazo. As séries chamadas “obrigatórias”, criadas pela CBGEG em 2010 e divulgadas por meio de DVDs e internet gratuitamente, foram realmente muito importantes para o aumento da participação na modalidade. Todos os campeonatos realizados no país até hoje utilizaram tais coreografias para as categorias de base. O projeto de cunho social denominado “Esporte e Educação”, financiado por meio de Lei de Incentivo Fiscal, foi executado em 2012 e contou com a participação de noventa crianças de três municípios do Estado de São Paulo.

O projeto “Esporte e Educação” poderia ser um ponto de partida para a detecção e desenvolvimento de talentos (Pilar 4), no entanto, a duração do projeto foi de somente um ano, sem continuidade e sem qualquer tipo de tentativa de retenção dessas crianças ou dos talentos no esporte. O projeto mencionado é mais uma ação isolada executada pela CBGEG, que não teve continuidade por falta de estrutura e planejamento, além das dificuldades impostas pelo governo do Estado de São Paulo com atrasos e burocracia.

Apesar das poucas ações observadas no Pilar 3, a CBGEG já conseguiu em seu primeiro ano organizar competições, a filiação de uma federação estadual e cinco filiações diretas de clubes de São Paulo e Rio Grande do Norte, o que deve aumentar a base de prática da modalidade.

Nos pilares 4, 5 e 6, que representam respectivamente: sistema de detecção e desenvolvimento de atletas; suporte para a carreira e pós-carreira de atletas; e infraestrutura esportiva, não foi classificada nenhuma ação ou medida. A justificativa poderia estar na escassez de recursos financeiros, os quais foram direcionados a outros pilares executados pela gestão atual; na falta de planejamento e visão estratégica dos gestores; ou, ainda, em uma combinação desses dois fatores.

O pilar mais priorizado pela gestão da CBGEG, sem dúvida, é o sétimo (suporte para os técnicos esportivos). Além de apresentar ações em todos os anos, desde a fundação, algumas delas foram totalmente financiadas pela CBGEG. Isso pode ser explicado pelo

processo de formação da entidade e, principalmente, pelo perfil dos gestores, que são técnicos esportivos, antes de serem gestores, e entendem a necessidade de dar o suporte necessário aos novos profissionais que se interessam pela prática. É importante destacar que os cursos de capacitação organizados no Brasil foram todos pagos pelos participantes, não trazendo lucro ou prejuízo para a entidade, e por isso foram cobrados valores abaixo daqueles cobrados por outras entidades organizadoras de outras modalidades.

Outro aspecto relevante é o número de pessoas atingidas por esses cursos de capacitação, organizados desde o ano de 2009. Não há disponível qualquer número oficial, no entanto, estima-se que existam atualmente no Brasil dois árbitros de nível internacional, dezenas de árbitros de nível nacional e estadual e dezenas de técnicos capacitados. O principal ponto negativo relativo a esse Pilar é a concentração das ações em um só Estado: todos os cursos de capacitação foram organizados no Estado de São Paulo, o que pode retardar o desenvolvimento da modalidade em outros Estados brasileiros, visto que o deslocamento pode ser um empecilho devido às grandes dimensões do país.

O oitavo pilar também foi foco e prioridade da gestão da CBGEG. Desde a sua fundação, equipes brasileiras tiveram o apoio da entidade em seis participações em competições internacionais, as quais, em quase toda a sua totalidade, foram financiadas pela CBGEG ou por projeto de incentivo fiscal apresentado também pela confederação. Os resultados foram expressivos em algumas competições, como um sexto lugar no Campeonato Mundial em 2010 e uma vaga nas finais na Copa do Mundo em 2011. Além da participação em competições internacionais fora do país, o oitavo pilar também engloba as competições nacionais e sediar competições internacionais no país. Esses dois últimos pontos ainda não foram muito bem trabalhados pela CBGEG. Somente em 2012 foi organizada a primeira competição da modalidade de GEG no Brasil. Até o presente momento, foram organizadas somente duas competições de nível estadual e uma de nível nacional, sendo que todas elas foram realizadas dentro do Estado de São Paulo. Nenhuma competição internacional da modalidade foi realizada no país, entretanto, o projeto para realizar uma etapa da Copa do Mundo já foi apresentado e aprovado por meio da Lei Paulista de Incentivo ao Esporte e encontra-se em fase de captação.

O nono e último pilar refere-se à pesquisa e ao suporte científico e não apresenta qualquer ação ou medida até o presente momento.

A discussão e a análise pilar a pilar nos dão um panorama da gestão da CBGEG desde a sua fundação até o ano de 2013. Fica claro o foco dado pela gestão ao priorizar os Pilares 7 e 8 (suporte aos técnicos esportivos e competições internacionais, respectivamente), ou seja, a busca de sucesso esportivo através da capacitação dos técnicos. Essa trajetória de ações pode ser relevante se consideramos que em longo prazo pode levar à um maior número de praticantes da modalidade e o consequente desenvolvimento de talentos e atletas.

Essa distribuição dos investimentos e das ações da entidade entre os nove pilares reforça aquilo que foi encontrado na análise descritiva, com a gestão oriunda da prática e voltada para a prática esportiva e não para a administração e a organização de uma estrutura esportiva, ou ainda ser o ponto de partida para outras ações relacionadas aos demais pilares.

Os principais pontos negativos relacionados à gestão da CBGEG encontrados foram: o nenhum investimento em quatro dos nove pilares (Pilares 4, 5 e 6); o amadorismo da gestão, a falta de estrutura e planejamento de longo prazo e ações e medidas localizadas geograficamente.

Já os pontos positivos levantados relativos à gestão da CBGEG foram: as atividades da entidade desde a sua fundação, visto que a modalidade GEG é ainda desconhecida e pouco desenvolvida no país; o suporte financeiro dado pela entidade à equipes para competições internacionais e a formação e aperfeiçoamento de técnicos; e o bom relacionamento da CBGEG com as entidades organizadoras da GEG nos diferentes níveis hierárquicos.

É possível concluir, então, que a gestão da CBGEG é amadora e segue padrões típicos das entidades oriundas da prática, como priorizar os campeonatos internacionais e ter dificuldade em manter um suporte financeiro suficiente e direto. Apesar disso, muitas das atividades realizadas pela entidade foram válidas e tiveram grande importância na inserção da modalidade no Brasil.

Além da análise, é possível considerar que o modelo SPLISS é, além de uma ferramenta para análise da gestão e de políticas públicas, uma possível ferramenta de gestão, que poderia ser utilizada no processo de planejamento, orientando a atenção dos gestores para os fatores que podem influenciar o sucesso esportivo internacional.

É importante destacar também que este foi um estudo de caso que teve como objeto de estudo a gestão da CBGEG. Entende-se, no entanto, que esta análise foi importante para verificar a situação atual da entidade e poderá ser utilizada como base para estudos futuros, especialmente para estudos comparativos entre a gestão atual e gestões futuras da CBGEG, ou até de outras entidades, como por exemplo, gestão de outras entidades organizadoras de modalidades "concorrentes", como as ginásticas rítmica e artística ou até mesmo à política pública esportiva brasileira.

Este trabalho poderá contribuir também para o início dos estudos com temáticas da GEG no país, visto que não há até o momento qualquer publicação ou estudo brasileiro nessa área. Outra contribuição importante será como estudo ou levantamento histórico da modalidade ou até mesmo da entidade, possivelmente realizados no futuro.

REFERÊNCIAS

1. INTERNATIONAL FEDERATION OF AESTHETIC GROUP GYMNASTICS (IFAGG). (2013). Competition. Retrieved from <http://www.ifagg.com/competition>.
2. Mazzei, L. C., & Bastos, F. C. (2012). Gestão do Esporte no Brasil: desafios e perspectivas (1st ed., p. 197). São Paulo: Ícone Editora.
3. 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. *R da Educação FísicaUEM*, 15(1), 33–42.
4. Azevêdo, P. H., & Spessoto, R. E. N. (2009). Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 103–112.
5. Mocsányi, V., & Bastos, F. C. (2005). Gestão de pessoas na administração esportiva: considerações sobre os principais processos. *Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte*, 4(4), 55–69. Retrieved from <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/remef/article/view/1309>
6. Vlastuin, J., Almeida, B. S. A., & Marchi Júnior, W. (2008). O marketing esportivo brasileiro: fragmentos teóricos referentes ao processo de espetacularização da modalidade. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 29(3), 9–24.
7. De Bosscher, V., De Knop, P., & Heyndels, B. (2003). Comparing relative sporting success among countries: create equal opportunities in sport. *Journal for Comparative Physical Education and Sport*, 3(3), 4969.
8. De Bosscher, Veerle, De Knop, P., Van Botenbourg, M., & Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185–215. doi:10.1080/16184740600955087
9. Altieri, S., Mantovani, A., Digennaro, S., Esposito, C., & Beccarini, G. (2010). Analyzing determinants leading to Sporting success: the case of the Italian Athletics Federation. Book of Abstracts EASM Congress, 18. Retrieved from <http://easm.net/download/2010/103fa7476e82f0188c7b6d2e11e5931e.pdf>
10. Browsers, J. (2011). Exploratory study of the policy factors that determine international tennis success of countries. Book of Abstracts EASM Conference 2011. Retrieved from http://www.easm2011.com/media/Book_of_abstracts.110903B.pdf
11. Mazzei, L. C., Vieira, D. E. B., Silva Neto, A., & Bastos, F. C. (2012). Gestão da Confederação Brasileira de Judô: Um Estudo de Caso. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2(1), 30–42.
12. Yin, R. K. (2010). Estudo de caso: planejamento e métodos. (4th ed.). São Paulo: Bookman.
13. Confederação Brasileira de Ginástica Estética de Grupo. (2013). Diretoria. Retrieved from <http://cbgeg.com.br/diretoria.asp>
14. Karnas, G. S. (2010). Perfil do gestor esportivo nos países de língua portuguesa: uma revisão de literatura. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10183/27693>
15. Rocha, C. M., & Bastos, F. C. (2011). Gestão do Esporte: definindo a área. *Rev. bras. Educ. Fís. Esporte*, 25(n. esp), 91–103.