

**MUSEU DO FUTEBOL****I Simpósio de Estudos sobre Futebol****A ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL COMO COMPETÊNCIA ESSENCIAL NO  
MINISTÉRIO DO ESPORTE PARA A GESTÃO DA COPA DE 2014 NO BRASIL****Adalberto Barbosa de Almeida Filho****[adalba.filho@gmail.com](mailto:adalba.filho@gmail.com)**

A necessidade de criação de redes institucionais fez com que o Ministério do Esporte buscasse parcerias estratégicas para a realização da Copa de 2014 no Brasil. A demanda possibilitou a realização de um Termo de Cooperação, resultando a união de três forças organizacionais (Ministério do Esporte, Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base e Confederação Brasileira de Futebol). O Ministério do Esporte possui como competência crítica para a Copa de 2014 a articulação de parcerias estratégicas com organizações de todos os setores da economia para o melhor desenvolvimento dos projetos pertinentes ao evento.

**Palavras-chave:** Copa de 2014; Ministério do Esporte; Articulação Institucional; Competência Essencial.

**INTRODUÇÃO**

0158 - Adalberto Barbosa de Almeida Filho

O Ministério do Esporte identificou a necessidade da criação de redes institucionais, com o objetivo de articular esforços governamentais para a realização da Copa de 2014 no Brasil. Esse esforço gerou o Termo de Cooperação, unindo Ministério do Esporte, Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base e Confederação Brasileira de Futebol. O processo de celebração do Termo promoveu um diagnóstico detalhado sobre as condições atuais de mobilidade urbana, portos, aeroportos, energia elétrica, saneamento básico, telecomunicações, saúde, segurança pública e hotelaria.

Desse modo, para investigar essa hipótese, buscou-se compreender o processo de criação de redes institucionais para a Copa de 2014 e seus legados para os projetos a serem executados.

O estudo abordará inicialmente os conceitos de articulação institucional e competência essencial, alicerces para a gestão de informações e da criação de conhecimento dentro das organizações.

Ademais, será exposto o perfil institucional do Ministério do Esporte, suas competências críticas para o desenvolvimento da Copa de 2014 e as articulações institucionais existentes.

Em seguida, será mostrado o perfil institucional de cada uma das organizações participantes que colaboram de forma conjunta com o Ministério do Esporte nas redes institucionais para a Copa (Federação Internacional de Futebol Associado, Confederação Brasileira de Futebol e Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base).

Finalmente, o estudo mostrará os resultados obtidos a partir do levantamento das informações junto às instituições responsáveis pelo desenvolvimento da Copa de 2014.

## **ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL**

0158 - Adalberto Barbosa de Almeida Filho

A competitividade no mercado atual faz com que organizações realizem parcerias estratégicas, muitas vezes até com os próprios concorrentes. Nesse contexto, a articulação institucional aparece como uma competência essencial para toda e qualquer organização que se proponha a atuar a partir de tais redes estratégicas.

Desenvolver a gestão de redes organizacionais possibilita articular vários saberes e habilidades em torno de uma atividade de forma dinâmica. (STEWART *apud* FERNANDES, 2008).

Estruturas flexíveis e estabelecidas horizontalmente, as dinâmicas de trabalho das redes supõem atuações colaborativas e se sustentam pela vontade e afinidade de seus integrantes, caracterizando-se como um significativo recurso organizacional para a estruturação social (OLIVIERI *apud* FERNANDES, 2008, p.2).

A WWF, em sua publicação intitulada “Redes – Uma Introdução às Dinâmicas da Conectividade e da Auto Organização” qualifica rede como

um sistema, estrutura ou desenho organizacional caracterizados por uma grande quantidade de elementos (pessoas, pontos de venda, entidades, equipamentos, etc.) dispersos espacialmente e que mantêm alguma ligação entre si (WWF, 2003, p.8).

Para dar início a uma rede institucional é importante estruturar um grupo de parceiros iniciais, começando por aqueles com maior afinidade política, convidando-os a participar do propósito pré-firmado (WWF, 2003, p. 55).

Os membros dessa rede institucional, após uma série de processos de investigação e pesquisa, adquirem um conhecimento apurado do que deve e o que não deve ser feito, surgindo uma demanda inicial de elaboração de um documento (termo de cooperação) em que estejam expressas todas as diretrizes do projeto a ser executado.

O termo de cooperação constitui um instrumento do arcabouço de práticas de caráter simbólico para realizar ações coletivas, através dos laços firmados entre as organizações pertencentes à rede institucional (WWF, 2003, p. 57).

0158 - Adalberto Barbosa de Almeida Filho

Nas redes institucionais, a divisão de atividades é realizada através dos chamados grupos de trabalho, comitês ou comissões. São estruturas temporárias, com tarefas e objetivos específicos. As tarefas de maior frequência são alocadas entre participantes dessa rede, sem que isso se configure na cristalização de um posto de trabalho ou função. Enquanto um participante assume determinada tarefa, posteriormente, outro participante pode tomar o seu lugar (WWF, 2003, p. 61).

Sendo assim, visando à qualidade na gestão e à efetividade na execução de um evento da proporção da Copa de 2014, é essencial constituir uma rede institucional desencadeada pelo Ministério do Esporte.

O Ministério do Esporte busca articular relações entre organizações privadas, estados e municípios. A busca e articulação de instituições parceiras em torno de um objetivo comum configuram uma competência essencial a ser desenvolvida entre as equipes técnicas e de gestão do Ministério do Esporte. Uma competência pode ser entendida como “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p.229).

## **O MINISTÉRIO DO ESPORTE**

No Brasil, o esporte passou a ser objeto da gestão federal em 1937 sob a responsabilidade do Ministério da Educação. Na época, o Ministério da Educação chegou a criar a Secretaria de Desportos para articular e discutir assuntos voltados ao esporte, mas nunca com grande foco.

No dia 31 de dezembro de 1998, no segundo mandato de Fernando Henrique Cardoso, foi criado o Ministério do Esporte e Turismo.

Somente em 2003 o Ministério do Esporte assumiu o escopo atual, com autonomia suficiente para articular as discussões e decisões pertinentes aos desportos no Brasil.

O Ministério do Esporte possui como missão construir uma Política Nacional do Esporte. Além disso, trabalha para a inclusão social através do esporte e garante acesso

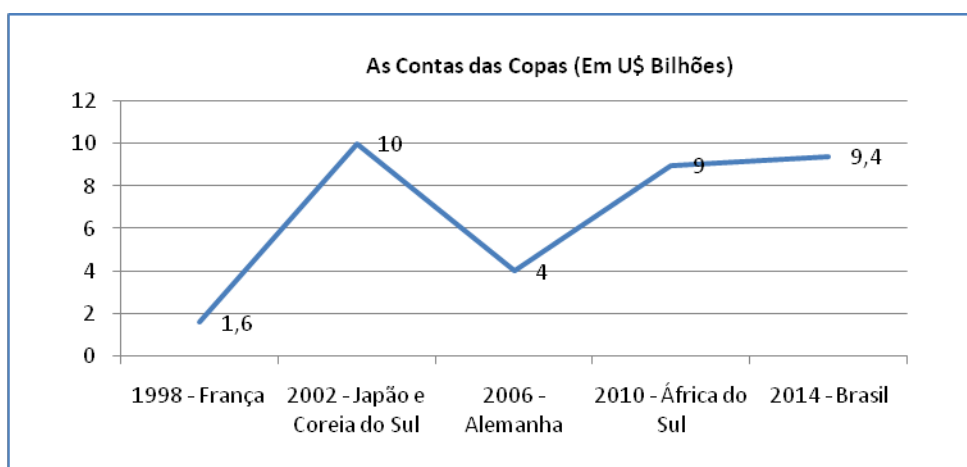
0158 - Adalberto Barbosa de Almeida Filho

gratuito às práticas esportivas, desenvolvimento humano e qualidade de vida para a população brasileira.

## ARTICULAÇÕES INSTITUCIONAIS EXISTENTES

A revista *Máquina do Esporte*, especializada em Marketing Esportivo, realizou um estudo investigativo sobre as estimativas de gastos previstos nas doze cidades-sede (as doze cidades-sede são: Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Curitiba, Fortaleza, Manaus, Natal, Porto Alegre, Recife, Rio de Janeiro, Salvador e São Paulo).

Diagnosticou-se uma projeção de gastos para a Copa de U\$ 9,4 bilhões (R\$ 18 bilhões de acordo com a cotação do dólar na época) em investimentos, com uma média de R\$ 1,5 bilhões para cada uma das cidades que participarão do evento. A necessidade de investimentos, em dados comparativos, aproxima-se de forma muito acentuada à Copa de 2010, a ser realizada na África do Sul, em que grande parte desse montante será proveniente dos cofres públicos (MÁQUINA DO ESPORTE, 2007).



Fonte: Adaptado *Máquina do Esporte* (2007)

Sendo assim, com a necessidade de realizar articulações institucionais para a Copa do Mundo no Brasil, o Ministro do Esporte Orlando Silva, em entrevista à revista *Conjuntura da Infraestrutura* (2009), feita pela Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base (Abdib) afirma que existe um termo de cooperação técnica, celebrando a união entre o Ministério do Esporte, a Abdib e a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), resultando em um minucioso diagnóstico sobre as condições atuais de mobilidade urbana, portos, aeroportos,

0158 - Adalberto Barbosa de Almeida Filho

energia elétrica, saneamento básico, telecomunicações, saúde, segurança pública e hotelaria (CONJUNTURA DA INFRAESTRUTURA, 2009).

### **CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF)**

A CBF é a maior entidade futebolística do Brasil. Foi fundada em 1919 e tem como responsabilidade central organizar campeonatos de futebol com abrangência nacional, tais como os Campeonatos Brasileiros da primeira, segunda, terceira e quarta divisão e a Copa do Brasil. Também administra a Seleção Brasileira de Futebol masculino e feminino. As federações estaduais, responsáveis pelos campeonatos regionais respondem a ela (CBF, 2009).

De acordo com o Termo de Cooperação Técnica (2009), são obrigações do Ministério do Esporte e da CBF:

- Publicação em seu site dos resultados obtidos dos estudos e projetos para a Copa de 2014, garantindo total acessibilidade à sociedade brasileira;
- Fornecer, após análises técnicas, financeiras, orçamentárias, jurídicas e operacionais, as informações solicitadas pela ABDIB;
- Implementação de ações para facilitar a interlocução da ABDIB com outros órgãos da Administração Pública Federal e demais entidades públicas ou privadas relacionadas ao projeto.

Como responsabilidades para a Copa de 2014, o presidente da CBF Ricardo Teixeira criou no ano passado o Comitê Organizador da Copa de 2014. Teixeira, que também é o presidente do Comitê, afirma que essa rede institucional é o único organismo com competência para tratar de assuntos referentes à Copa de 2014, estabelecido em um modelo de gestão que será transparente e se pautará pela modernidade e excelência de seus componentes em suas áreas específicas (CBF, 2009).

### **ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INFRAESTRUTURA E INDÚSTRIAS DE BASE (ABDIB)**

Fundada em 1955, a ABDIB é uma entidade sem fins lucrativos, cuja missão central é promover o desenvolvimento do mercado brasileiro da infraestrutura e das indústrias de base, fortalecendo sua competitividade internacional (ABDIB, 2009).

Atualmente a associação, localizada na cidade de São Paulo, conta com a participação ativa de 160 grupos empresariais atuantes em diversos mercados, tais como energia elétrica, petróleo, gás natural, logística e transporte, engenharia e construção, saneamento, telecomunicações, papel e celulose, siderurgia, dentre outros.

De acordo com o Termo de Cooperação Técnica (2009), são obrigações da ABDIB:

- Publicar em seu site e em revista especializada, resultados obtidos nos estudos e projetos pertinentes à Copa de 2014;
- Assumir a responsabilidade de todos os encargos tributários, de natureza trabalhista e previdenciária na execução do Termo de Cooperação Técnica
- Destacar e atestar em caráter obrigatório a participação do Ministério do Esporte em toda e qualquer ação seja promocional ou não, relacionada com a Copa;

## **METODOLOGIA**

O estudo investigou os processos de articulação institucional que o Ministério dos Esportes utiliza para organizar a Copa de 2014. O objeto de estudo foi um conjunto de cinco instituições, além do Ministério do Esporte.

A metodologia adotada foi de pesquisa qualitativa por meio de questionários para o levantamento de campo nas organizações pesquisadas. Ademais, obtiveram-se materiais sobre megaeventos esportivos e Copa de 2014 em periódicos, sítios da internet e participações em seminários.

Com relação aos meios de comunicação utilizados para pesquisa de campo, a forma de envio dos questionários foi através de correio eletrônico. A utilização de recursos telefônicos foi também necessária para busca de instituições ligadas ao assunto e divulgação do projeto em questão.

Consultas em livros, periódicos relatórios, termos de cooperação, protocolos de intenções, artigos científicos, dossiês e participação em seminários contribuíram para o processo metodológico adotado em pesquisa.

## **RESULTADOS OBTIDOS**

Foi realizada uma entrevista no Ministério do Esporte com a Gerente de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério do Esporte, Luene Gomes Santos.

Essa entrevista revelou que, em relação aos estádios, o governo federal priorizará investimentos em infraestrutura e que não haverá no orçamento, destinação de verba para estádios, ficando sob responsabilidade exclusiva das empresas privadas interessadas nos projetos de construção e reforma das arenas. Ademais, Luene Gomes afirma que existe dentro do Ministério do Esporte uma equipe especial para trabalhar as questões pertinentes à Copa de 2014.

Cidades como Manaus e Cuiabá sediarão a Copa de 2014. Um dos grandes trunfos dessas cidades é a divulgação das belezas naturais aos turistas brasileiros e estrangeiros, como a Amazônia e o Pantanal. Cuiabá, por exemplo, tem como principal desafio a viabilização da reforma do Estádio Governador José Fragelli, o Verdão. A prefeitura da cidade precisa comprovar que o empreendimento dará retorno à iniciativa privada (SINAENCO, 2009).

Essas cidades possuem como desafio balancear investimentos na construção de um estádio que encontre dentro dos padrões determinados pela FIFA e o retorno sobre esse investimento, já que os campeonatos de futebol regionais dessas cidades possuem baixa notoriedade.

Questionada sobre o legado social e econômico das arenas para essas cidades, Luene Gomes alega que é de responsabilidade exclusiva dos governos estaduais e municípios quanto à utilização desses empreendimentos a partir de 2015, já que a elaboração da viabilidade dos estádios não é de responsabilidade do governo federal.

0158 - Adalberto Barbosa de Almeida Filho

Realizou-se uma pesquisa de campo através de um questionário qualitativo, desta vez com o arquiteto e consultor de arquitetura esportiva Eduardo de Castro Mello.

Com relação ao tempo de execução das obras até junho de 2012, prazo estipulado em contrato pela FIFA para a realização da Copa das Confederações no ano seguinte, o Brasil possui tempo relativamente reduzido para a execução das obras.

Responsável pela execução de vários empreendimentos esportivos como o Estádio Mané Garrincha, em Brasília, o projeto do Estádio Verdão, em Cuiabá, além de prestar consultoria no projeto do Estádio Mário Filho, o Maracanã, no Rio de Janeiro, Castro Mello acredita que a FIFA não divulgou o motivo do adiamento da divulgação das cidades sedes e este fato colocou todas as equipes de projetos em compasso de espera para poder dar seqüência normal aos trabalhos.

Ele também enfatiza um fator que pode interromper o desenvolvimento mais efetivo das obras para a Copa: a burocracia. Para Castro Mello processos burocráticos impedem o fluxo normal de andamento dos serviços com impugnações de caráter jurídico, embargos referentes ao meio ambiente, aprovações legais, a maioria delas descabida, implicando uma perda de tempo significativa para o processo em geral.

Ademais, Castro Mello afirma que nenhum estádio brasileiro atende integralmente às normas da FIFA, necessitando de investimentos urgentes em suas próprias estruturas e no entorno das arenas.

Foi possível levantar informações a partir de uma entrevista que o Ministro do Esporte, Orlando Silva concedeu à ABDIB, editora da revista Conjuntura da Infraestrutura.

Orlando Silva afirma que cabe ao Ministério do Esporte realizar articulações institucionais para cumprir o arcabouço de exigências que a FIFA fez ao Brasil. Para que isso aconteça, Orlando Silva acredita que o Brasil deve utilizar a Copa de 2014 para transmitir maior notoriedade para os países do exterior, como fizeram os alemães na Copa de 2006 (ABDIB, 2009).

0158 - Adalberto Barbosa de Almeida Filho

Com relação à sustentabilidade, a Copa de 2014, segundo declarações do ministro, será chamada também de “Copa do Mundo Verde”. Essa lista de metas tomou corpo na Alemanha em 2006, tendo continuidade na África do Sul, na Copa de 2010.

Com referência ao legado, o ministro afirma que a clareza é fundamental, quando se refere à escolha dos empreendimentos a serem executados, levando em consideração os financiamentos disponíveis, os prazos para conclusão das obras e principalmente o legado que os projetos deixarão para a população brasileira a partir de 2015

## **CONCLUSÃO**

Ao longo desse trabalho procurou-se identificar a necessidade do Ministério do Esporte em realizar parcerias estratégicas para o desenvolvimento da Copa de 2014 no Brasil. Essa demanda resultou em um Termo de Cooperação, enquanto instrumento de gestão dessa rede institucional. Entretanto, há um grande desafio para o Brasil em realizar a Copa de 2014 como um legado social para a população a partir de 2015 e não encarar somente como um evento esportivo.

Quanto ao prazo de execução dos projetos, observou-se um tempo relativamente escasso, uma vez que o Brasil carece de muitos investimentos, tais como segurança, saúde, mobilidade urbana, aeroportos, portos, dentre outros. Com relação às arenas, o país não possui nenhum estádio que atenda às exigências da FIFA.

Através desses desafios, a importância da reavaliação dos gastos públicos deve ser realizada de forma criteriosa, já que, segundo dados do Ministério do Turismo (2009), através de estudos realizados pela CBF e pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) os gastos públicos para a Copa podem chegar aos R\$ 30 bilhões (R\$ 12 bilhões a mais do que apresentado anteriormente nesse trabalho) esperando-se exposição massiva do país no âmbito internacional e geração de empregos em vários setores da economia.

0158 - Adalberto Barbosa de Almeida Filho

Por fim o legado social a partir do ano de 2015 é o foco das instituições responsáveis correndo o risco iminente de realizar a Copa de 2014 sem deixar nenhum legado importante para as cidades (SINAENCO, 2009, p.5). Os Jogos Olímpicos de Barcelona, em 1992 tornaram-se exemplo dessa matéria. A preparação para o evento foi iniciada em 1985 e, logo após a sua realização, “a cidade catalã se transformou e é atualmente um dos principais destinos turísticos do mundo, pois melhorou sua infraestrutura e a população ganhou muito com isso” (LEGADO SOCIAL, 2009).

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDIB - (Org.). **Termo de Cooperação Técnica**. Disponível em: [http://www.abdibcopa2014.org.br/termo\\_cooperacao.cfm](http://www.abdibcopa2014.org.br/termo_cooperacao.cfm). Acesso em: 28 ago. 2009.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INFRAESTRUTURA E INDÚSTRIAS DE BASE (São Paulo). A Copa que o Brasil quer fazer. **Conjuntura da Infraestrutura: Copa no Brasil**, São Paulo, p.5-7, jul. 2009.

CBF, Confederação Brasileira de Futebol (Org.). **CBF**. Disponível em: <http://www.cbf.com.br/php/home.php?e=29> . Acesso em: 18 set. 2009.

FERNANDES, Karina Ribeiro. **Constituição de redes organizacionais como forma de gestão das organizações do terceiro setor**. Disponível em: [http://www.inca.gov.br/rede/documentos/const\\_redes\\_org\\_terceiro\\_setor.pdf](http://www.inca.gov.br/rede/documentos/const_redes_org_terceiro_setor.pdf). Acesso em: 22 ago. 2009.

FIFA (Org.). **FIFA Statutes: August 2009 Edition**. Zurich: Fifa, 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K.. **Competindo pelo Futuro**. 13. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1995, p.229.

INFORMAÇÃO, Grupo de Pesquisa em Políticas Públicas Para O Acesso À (Org.). **Esporte: Institucional**. Disponível em: <http://www.gpopai.usp.br/wiki/index.php/Esporte>. Acesso em: 17 out. 2009.

0158 - Adalberto Barbosa de Almeida Filho

LEGADO SOCIAL (Rio de Janeiro) (Org.). **Jogos Panamericanos deixam importantes legados ao Brasil.** Disponível em: <http://www.legadosocial.org.br/legado/legado.html>. Acesso em: 15 out. 2009.

LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal (Org.). **Gestão Pública no Brasil Contemporâneo: Capacitação para a Gestão por Competências.** São Paulo: Fundap, 2005. 361-375 p.

MÁQUINA DO ESPORTE: **Copa à Brasileira.** São Paulo: Máquina do Esporte, 2007. Mensal.

MINISTÉRIO DO ESPORTE (Brasília). **Institucional.** Disponível em: [www.esporte.gov.br](http://www.esporte.gov.br). Acesso em: 29 mar. 2009.

MINISTÉRIO DO TURISMO (Brasília). **Pesquisas.** Disponível em: [http://www.copa2014.turismo.gov.br/copa/pesquisas/detalhe/pesquisa\\_FGV.html](http://www.copa2014.turismo.gov.br/copa/pesquisas/detalhe/pesquisa_FGV.html). Acesso em: 15 out. 2009.

O GLOBO (Rio de Janeiro). **Confirmado como sede, Brasil precisa cumprir exigências.** Disponível em: <http://oglobo.globo.com/esportes/mat/2007/10/30/326948470.asp>. Acesso em: 13 set. 2008.

SINAENCO (São Paulo). **Histórico.** Disponível em: [www.sinaenco.com.br](http://www.sinaenco.com.br). Acesso em: 19 set. 09.

SINAENCO (São Paulo). **Vitrine ou Vidraça - Desafios do Brasil para a Copa de 2014.** São Paulo, 2009. Disponível em: [www.sinaenco.com.br](http://www.sinaenco.com.br). Acesso em: 10 jun. 2009.

TCU, Tribunal de Contas da União (Org.). **História** Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca\\_tcu/historia](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/institucional/conheca_tcu/historia). Acesso em: 26 out. 2009.

WWF (Brasil). **Redes - Uma Introdução às Dinâmicas da Conectividade e da Auto-organização.** Brasília: Usaid, 2003.