

A AVALIAÇÃO DE ATLETAS E DIRIGENTES DO SERVIÇO PRESTADO PELA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE RUGBY: EXEMPLO DAS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO AUXILIANDO A GESTÃO DO ESPORTE

LA EVALUACIÓN DE ATLETAS Y DIRIGENTES DEL SERVICIO PRESTADO POR LA CONFEDERACIÓN BRASILEÑA DE RUGBY: EJEMPLO DE LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN AUXILIANDO LA GESTIÓN DEL DEPORTE

THE EVALUATION OF ATHLETES AND MANAGERS OF THE SERVICE PROVIDED BY THE BRAZILIAN RUGBY CONFEDERATION: EXAMPLE OF TECHNOLOGIES OF INFORMATION AND COMMUNICATION ASSISTING THE SPORTS MANAGEMENT

Thalles Sanches Valle*
thalles8@bol.com.br

Priscila Eugenia Trevisan Cestari*
priscilacestari@yahoo.com.br

Leandro Carlos Mazzei**
leandro.mazzei@fca.unicamp.br

* Universidade Nove de Julho, São Paulo – Brasil

** Faculdade de Ciências Aplicadas da Unicamp, Limeira- Brasil

Resumo Resumen Abstract

Com o crescente aumento do interesse pela Gestão do Esporte, a tendência é que essa se profissionalize cada vez mais, sendo que a utilização de novas tecnologias de informação e comunicação (TIC) fazem parte deste processo, poupando tempo/recursos e diminuindo distâncias. Neste sentido este artigo teve como objetivo apresentar a avaliação de serviços que são oferecidos pela Confederação Brasileira de Rugby, assim como a análise sobre a opinião de atletas e profissionais sobre o uso de TIC. Os resultados obtidos demonstram que os atletas e profissionais aprovam os serviços e concordam com a utilização de TIC neste processo de avaliação e comunicação. Identificou-se que a utilização das TIC se mostrou como uma importante ferramenta de melhoria da comunicação corporativa para atletas e profissionais (gestores e treinadores). Como uma das dimensões da comunicação corporativa é o relacionamento, as TIC com seus variados recursos se apresentam como fundamentais nos tempos modernos em que vivemos e em um país de dimensões continentais como o Brasil.

PALAVRAS CHAVE: Comunicação corporativa; Gestão do esporte; Tecnologias de informação e comunicação.

...

Con el creciente aumento del interés por la Gestión del Deporte, la tendencia es que ésta se profesionalice cada vez más, siendo que la utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) forman parte de este proceso, ahorrando tiempo/recursos y disminuyendo distancias. En este sentido este artículo tuvo como objetivo presentar la evaluación de servicios que son ofrecidos por la Confederación Brasileña de Rugby, así como el análisis sobre la opinión de atletas y profesionales sobre el uso de TIC. Los resultados obtenidos demuestran que los atletas y profesionales aprueban los servicios y concuerdan con la utilización de TIC en este proceso de evaluación y comunicación. Se identificó que la utilización de las TIC se mostró como una importante herramienta de mejora de la comunicación corporativa para atletas y profesionales (gestores y entrenadores). Como una de las dimensiones de la comunicación corporativa es la relación, las TIC con sus variados recursos se presentan como fundamentales en

los tiempos modernos en que vivimos y en un país de dimensiones continentales como Brasil.

PALABRAS CLAVE: Comunicaciones corporativas; Gestión del deporte; Tecnologías de información y comunicación.

...

With the growing interest in Sport Management, the tendency is for it to become more and more professional, with the use of new information and communication technologies (ICT) being part of this process, saving time/resources and reducing distances. In this sense, this article had as objective to present the evaluation of services that are offered by the Brazilian Confederation of Rugby, as well as the analysis on the opinion of athletes and professionals on the use of TCI. The results show that the athletes and professionals approve the services and agree with the use of ICT in this process of evaluation and communication. It was identified that the use of ICT has proved to be an important tool for improving corporate communication for athletes and professionals (managers and coaches). As one of the dimensions of corporate communication is the relationship, ICT with its varied resources are presented as fundamental in modern times in which we live and in a country of continental dimensions such as Brazil.

KEYWORDS: Corporate communications; Sport management; Technologies of information and communication.

I. Introdução

Desde há algum tempo na história humana recente, esporte é considerado como uma das principais indústrias contemporâneas (Rubio, 2010). Entretanto, observa-se nos dias atuais uma dificuldade que a Gestão do Esporte acompanhe a evolução e profissionalismo existentes comparado a outros setores. Em determinados contextos a Gestão do Esporte ainda segue uma abordagem tradicional, baseada no voluntariado e no associativismo, inclusive não levando em conta a velocidade característica das novas tecnologias, ou ainda não identificando a comunicação corporativa como uma das necessidades para uma boa gestão (Pires & Sarmiento, 2001; Rocha & Bastos, 2011). Em um mundo globalizado, onde as transformações e inovações são cada vez mais presentes na vida das pessoas, é fundamental o conhecimento e utilização de tecnológicas para auxílio em diferentes processos gerenciais (Castells, 2008), possibilitando indiretamente um ambiente favorável para uma Gestão do Esporte efetiva e que se utiliza de recursos tecnológicos. De fato, as novas tecnologias podem melhorar o sistema organizacional do esporte, favorecendo tanto uma abordagem profissionalizada, como também a adequação de algo importante para o esporte de rendimento, que é a comunicação entre os diferentes personagens que estão envolvidos com um esporte.

As tecnologias de informação e comunicação (TIC) proporcionam a integração da ciência e da técnica, têm sido utilizadas e continuamente contribuído na busca de melhorias, relacionadas geralmente com a otimização do tempo (programas de edição de texto, de planilhas, de bancos de dados, etc.) e a diminuição de distâncias geográficas (internet, celular, outros) (Carvalho et al, 2012). Neste artigo, as TIC significam um conjunto de recursos tecnológicos, que são representados pelos avanços nas telecomunicações, telefonia e na transmissão de dados realizados através de diferentes hardwares e softwares; onde sua utilização de forma integrada

possibilita o alcance de objetivos previamente estabelecidos (Oliveira, 2006; Ferreira, 2008; Carvalho et al, 2012).

No que se refere ao esporte, o uso das TIC está geralmente relacionado com o processo ensino-aprendizagem (Carvalho et al, 2012). Por outro lado, as TIC se adaptadas à realidade da organização podem ser usadas como precursoras de melhorias no processo de comunicação entre os colaboradores e demais interessados no objetivo que é o foco da gestão, uma vez que esta ação visa melhorar alguns processos e principalmente potencializar as decisões a serem realizadas, tanto na questão da velocidade quanto na efetividade dessas decisões (Vigneron, 2000; Oliveira, 2006; Marchiori, 2008; Carvalho et al, 2012; Lisboa, Ziegler, 2012; Mustafa, 2015). De certa forma, a comunicação é um pilar fundamental nos processos de gestão, principalmente na Gestão do Esporte (Bayle & Robinson, 2007; De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg, & Shibli, 2006), sendo que o atual momento que passamos remete à uma situação desafiadora, onde a busca por novas formas de se comunicar de maneira mais consistente, atual, especializada e interativa é necessária.

Possíveis formas de comunicação da organização com seus diferentes stakeholders (internos e externos), são denominadas de comunicação corporativa, cujas dimensões centrais são: Relacionamentos, Entidades, Configurações, Contexto e Estabilidade Temporal (Johnson, 1992; Gonçalves & Giacomini Filho, 2014). De acordo com Gonçalves e Giacomini Filho (2014, p.9), estes itens são explicados da seguinte forma:

“Em uma campanha de comunicação com o intuito de lançar um produto no mercado, por exemplo, a organização pode incrementar Relacionamentos com funcionários (informação) e consumidores (persuasão), envolver Entidades (fornecedores, distribuidores, intermediários, parceiros), optar por determinada Configuração (instrumentos dirigidos e massivos), aproveitar-se de um Contexto (eleições políticas, mudança de comportamento social) e desenvolver-se durante um período ou calendário estratégico (Estabilidade Temporal).”

Em síntese, há uma necessidade da organização se reportar constantemente aos seus stakeholders, seja informando suas atividades ou buscando sugestões (Chelladarai & Chang, 2000). Especificamente no caso das Confederações Esportivas, baseando-se na Teoria dos *Stakeholders* (Chelladarai & Chang, 2000; De Bosscher et al, 2010), gestores estaduais, treinadores e atletas seriam os principais atores e membros externos de uma Confederação Esportiva. Após os resultados dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro em 2016, percebe-se que para uma melhora da Gestão do Esporte é preciso um conjunto de ações, que dentre outras, envolve ouvir e avaliar a satisfação destes interessados em relação aos processos gerenciais, decisórios, e prestação de serviços ofertados pelas confederações esportivas no Brasil (Böhme & Bastos, 2016). Em termos de gestão, algumas confederações são consideradas “modernas”, ou seja, geridas de forma profissional se comparado às outras (Mazzei, Yamamoto, Cury & Bastos, 2014), por outro lado a gestão das organizações pode ser encarada de forma contingencial, onde a necessidade de atualização e adaptação ao ambiente é constante (Maximiano, 2006). Sendo assim, sempre há espaço para inovações e melhorias de algum processo gerencial.

A Confederação Brasileira de Rugby (CBRu), realiza, dentre outras ações, a gerência das seleções nacionais de rúgbi, onde o objetivo é obter um desempenho relevante no contexto internacional. (Valle & Mazzei, 2015). A entidade se reestruturou para os Jogos Olímpicos do Rio 2016 e constantemente busca práticas e processos para a melhoria de sua gestão, sendo esta última o objetivo da pesquisa que gerou este artigo. Com intuito de melhorar seus serviços (treinamento para atletas das seleções nacionais e capacitação das Federações e Clubes), a entidade visou avaliar alguns de seus serviços prestados para decidir quais principais pontos que deveriam ser melhorados.

Deste modo, o objetivo deste artigo é o de descrever os resultados obtidos de uma avaliação realizada através de TIC, com atletas da seleção nacional juvenil após um de seus treinamentos de campo e também a avaliação de profissionais sobre um curso de capacitação oferecido pela CBRu. O intuito era o de que esses sujeitos apresentassem uma avaliação sobre o profissional que lhes prestou o serviço e sugestões de como melhorar para eventos futuros.

II. Método

Este é um trabalho de caráter descritivo, em que se objetiva apresentar a avaliação de atletas e dirigentes esportivos (profissionais) de maneira remota (por TIC) do serviço prestado pela Confederação Brasileira de Rugby (CBRu) sendo estes respectivamente: Treinamento de campo da seleção brasileira juvenil de rúgbi e Curso de capacitação sobre força e condicionamento físico para profissionais (técnicos e gestores) de clubes que possuem atletas na seleção brasileira juvenil de rúgbi. A avaliação se constituiu em um conjunto de opiniões e sugestões dos gestores estaduais/treinadores e atletas, realizadas através de software e plataforma interativa desenvolvida para este objetivo.

Para tanto, duas amostras foram selecionadas. A primeira, constituída de 19 atletas integrantes da seleção nacional de rúgbi juvenil (com idades entre 17 e 19 anos), remetendo assim ao serviço prestado e intitulado Treinamento da Seleção. A segunda constituída de seis profissionais que atuam em clubes de rúgbi (com idades entre 25 e 45 anos), que possuem atletas jogando pela seleção brasileira juvenil de rúgbi e atuam ou como gestores ou como treinadores. Esses seis profissionais foram indicados pelos clubes como seus representantes e consequentemente responsáveis diretos pelos atletas e seus treinamentos realizados nos clubes.

Aos atletas foi questionado sobre a avaliação dos serviços prestados após o treino da seleção brasileira juvenil. Neste caso, a avaliação foi feita por meio de nota de 1 a 10 (atribuída ao serviço prestado) e possíveis sugestões, reclamações ou elogios. Também foi solicitado a opinião dos atletas sobre a pertinência do uso da plataforma virtual. O envio das respostas se deu no mês de novembro de 2014.

Aos profissionais dos clubes também foi questionado a pertinência do uso da plataforma virtual. Mas a avaliação dos serviços prestados foi com relação ao curso de capacitação oferecido pela CBRu. O mesmo formato foi utilizado: nota de 1 a 10 atribuída ao serviço

prestado e possíveis sugestões, reclamações ou elogios. O envio destas respostas foi feito no mês de março de 2015.

As respostas foram analisadas por meio de estatística descritiva, levando-se em consideração a média geral. Também foi feito um levantamento estatístico descritivo sobre o conteúdo e respectiva frequência das respostas dissertativas no campo de sugestões. A análise constituiu-se basicamente em separar as amostras e tabular seus resultados.

III. Resultados

Atletas: No que tange a avaliação do serviço prestado, a média da nota dada pelos entrevistados foi de 9,4, com desvio padrão de 0,6. No campo de sugestões, surgiram as mais diversas observações tais como: possibilidade de troca do horário dos deslocamentos até a cidade do treinamento; adição de uma variedade maior de frutas ao cardápio; sugestões de acompanhamento individual com atletas que possuem dificuldades e nove respondentes não fizeram sugestões, reclamações ou elogios.

Sobre a utilização de uma TIC para comunicação, dos 19 respondentes, 100%, foram favoráveis ao uso da plataforma virtual como forma de comunicação.

Profissionais: Quando questionados sobre a avaliação do curso de capacitação e seus responsáveis, a média das respostas foi de 8,5 com desvio padrão de 0,5. Nenhum dos profissionais apontou sugestões, reclamações ou elogios. Por outro lado, dos seis respondentes, 100% foram também favoráveis ao uso da TIC como forma de comunicação e como forma de avaliação dos serviços.

IV. Discussão

Todos os 25 respondentes foram favoráveis ao uso da plataforma digital de avaliação dos serviços, ou seja, aprovam o uso da TIC para as avaliações da CBRu sobre os serviços prestados. Para todos os investigados (atletas e profissionais), o uso de plataforma virtual desenvolvida (TIC) é pertinente para avaliação dos serviços prestados. Como essa foi a primeira vez em que uma avaliação foi realizada por parte da CBRu, percebe-se que pode haver concordância com o uso da plataforma virtual por não haver critério para comparação, uma vez que nunca foram solicitados a avaliar o serviço. Mesmo assim, a aceitação deste meio se faz notório, uma vez que para esta amostra foi absoluta.

Com médias de 9,4 e 8,5 para avaliação de atletas e profissionais respectivamente, pode-se dizer que os serviços prestados foram bem avaliados. De acordo com Scott e Lane (2000), a empresa bem avaliada pelos seus *stakeholders* está no caminho certo para o alcance dos objetivos. Entretanto, o desafio para CBRu será descobrir porque as avaliações não foram melhores. Ou seja, o que há para ser melhorado e conseqüentemente, como proporcionar para atletas e profissionais serviços de alta qualidade. Além disso, avaliação do serviço pode demonstrar a preocupação de uma empresa para com seus interessados, o que pode influenciar positivamente na sua imagem corporativa (Scott & Lane, 2000). Por isto, a avaliação,

ouvir os seus “clientes” diretos, deve ser parte da rotina de pós-serviços prestados (treinamentos de campo, cursos, eventos da CBRu), como indicado por diversas referências relacionadas à organização de eventos e ações relacionadas (Allen, O’Toole, McDonnell, & Harris, 2008; Mallen & Adams, 2013; Poit, 2013; Rocco Júnior, 2016).

Pelo histórico da modalidade, a solicitação de avaliação dos serviços não parecia fazer parte da cultura corporativa. Por outro lado, os principais stakeholders desta modalidade se apresentaram receptivos para avaliar os serviços prestados quando solicitados. Isto serviu para aproximá-los, de certa forma aos processos decisórios dos serviços prestados, além de que sua participação poderá melhorar o processo de acordo com as sugestões. Obviamente esta percepção só se concretizaria com ações realizadas após a avaliação. Assim, após análises das respostas obtidas, os horários de passagens foram ajustados para melhor atender a demanda dos atletas e o cardápio de frutas reformulado, por exemplo. Como exemplificaram Gonçalves e Giacomini Filho (2014), a CBRu se utilizou de alguns conceitos da comunicação corporativa (Relacionamentos, Entidades, Configurações, Contexto e Estabilidade Temporal) para se aproximar de seus *stakeholders* e obter indicativos de como melhorar seus serviços.

Parece uma ação simples, mas necessária. Quando essa comunicação entre os interessados de um sistema organizacional não existe, os resultados podem ser mal-uso de recursos, insatisfação dos *stakeholders* e também improdutividade das ações. É o que aconteceu por exemplo na Inglaterra com alguns programas que visavam o aumento da prática esportiva pela população. Técnicos e gestores locais declararam que não foram ouvidos pelos principais órgãos responsáveis, o que provocou uma incompatibilidade dos programas com as realidades locais (Pappous & Hayday, 2016).

Por sua vez, essa comunicação, no passado era praticamente inviável, principalmente em um país de dimensões continentais como o Brasil. O uso da TIC não só foi, mas também deve ser considerado. Claro que para que isso aconteça, será necessário capital humano específico para o desenvolvimento das plataformas, análises e organização dos resultados, além da integração com os gestores e profissionais responsáveis pelos serviços oferecidos pela CBRu.

É importante mencionar que a ação descrita foi simples e até então isolada. O desafio da CBRu enquanto confederação brasileira de um esporte mundialmente conhecido e olímpico será sempre buscar novas ferramentas para a comunicação efetiva de seus *stakeholders*. Ao mesmo tempo é preciso um corpo de profissionais que saberá interpretar as respostas e orientar os gestores para a correta tomada de decisão. Por vezes, a solução é simples, mas uma ação ou decisão gerencial pode se tornar um dispêndio de recursos desnecessários se: é mal planejado, mas executado, não possibilita ou não se realizam as consequências.

Gerir de forma mais profissional o esporte requer informação, para assim a decisão ser mais embasada e coerente. Nada mais efetivo que essas informações tenham origem em pesquisas científicas ou em quem realmente se interessa por um esporte melhor, que no caso são personificados a figura do atleta e do técnico esportivo (Mazzei & Rocco Júnior, 2017). Desta forma, considerando os resultados obtidos, o uso das TIC na Gestão do Esporte são uma ferramenta importante para avaliação do serviço prestado e devem ser vistas como potencializadores na comunicação com os *stakeholders*.

V. Conclusões e Recomendações

As organizações devem mostrar que se importam com seus principais interessados (*stakeholders*). A avaliação dos serviços pode de uma maneira pertinente de demonstrar esta relação. Essas avaliações podem fazer parte da rotina das instituições que desejam aprimorar seus processos, não só em sua forma pragmática, mas também no sentido de se comunicar, ouvir as opiniões dos principais interessados.

Neste artigo, identificou-se que a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação se mostrou como uma importante ferramenta de melhoria da comunicação corporativa para membros externos a instituição, neste caso, atletas e profissionais (gestores e treinadores). Como uma das dimensões da comunicação corporativa é o Relacionamento, as TIC com seus variados recursos se apresentam como fundamentais nos tempos modernos em que vivemos e em uma país de dimensões continentais como o Brasil para que as organizações esportivas realizem uma comunicação efetiva com os seus principais *stakeholders*. A sugestão dos autores é que essa área de comunicação corporativa seja explorada academicamente, quer relatando experiências ou produzindo novos programas e novas maneiras de se facilitar o trabalho e o gerenciamento esportivo.

Como principais limitações, reconhece-se a simplicidade deste artigo, seja quanto aos seus procedimentos metodológicos e pertinência do fato. Por outro lado, é preciso que a Gestão do Esporte seja reconhecida como fundamental para o desenvolvimento do esporte brasileiro. Ainda estamos carentes por soluções simples, mas coerentes e éticas para com o Esporte.

Referências

- Allen, J., O'Toole, W., McDonnell, I., & Harris, R. (2008). *Organização e Gestão de Eventos* (3 ed.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bayle, E., & Robinson, L. (2007). A Framework for Understanding the Performance of National Governing Bodies of Sport. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249–268.
- Böhme, M. T. S., & Bastos, F. C. (Eds.). (2016). *Esporte de alto rendimento: fatores críticos - gestão - identificação de talentos*. São Paulo: Phorte Editora.
- Carvalho, M. A. V.; Fornaziero, C. C.; Tonani, E. C. F.; Valle, T. S. (2012). Transformações no Cenário do Ensino Presencial: A inserção de tecnologias. *PARADIGMA*, 33(2), p.67-78.
- Castells, M. (2008). *O Fim de Milênio. A Era da Informação* (3 ed.). São Paulo: Paz e Terra.
- Chelladurai, P.; Chang, K..(2000). Targets and standards of quality in sport services. *Sport Management Review*, 3(?), p.1–22.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, 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.
- De Bosscher, V.; Shibli, S.; Bottenburg, M. V.; De Knop, P.; Truyens, J. (2010). Developing a Method for Comparing the Elite Sport Systems and Policies of Nations: A Mixed Research Methods Approach. *Journal of Sports Management*, 24(?), p.567-600.
- Ferreira, J. M.; C. (2008). O esporte como miséria e espetáculo na era da globalização. *Verve*, 14(?), p.133-144.
- Gonçalves, E.M.; Giacomini Filho, G. (2014). Comunicação Organizacional: Uma Abordagem ampliada. In: Gonçalves E.M.; Giacomini Filho G. (org). *Comunicação Externa: responsável multidisciplinar*. São Caetano do Sul: USCS, p.8-14.

- Johnson, J. D. (1992). Approaches to organizational communication structure. *Journal of Business Research*, 25(?), p.99-113.
- Lisboa, M. M.; Ziegler, A. (2012). As tecnologias da informação e da comunicação na organização do trabalho pedagógico na educação física escolar: possibilidades emancipatórias no ensino do esporte. *Revista Entreideias*, 1(1), p.153-158.
- Mallen, C., & Adams, L. J. (2013). *Gestão de eventos esportivos, recreativos e turísticos: dimensões teóricas e práticas*. Barueri: Manole.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Mazzei, L. C., & Rocco Júnior, A. J. (2017). Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão E Negócios Do Esporte*.
- Mazzei, L. C., Yamamoto, P. Y., Cury, R. L., & Bastos, F. da C. (2014). Diagnóstico e Possíveis determinantes dos Patrocínios no Esporte Olímpico Brasileiro. *Pulsar*, 6(4), 1-16.
- Marchiori, M.. (2008). Comunicação Interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações. IX Congresso Latinoamericano de Investigación de La Comunicación, 2008, Ciudad de México. Anais... Ciudad de México: ALAIC, p.1-15.
- Mustafa, H. H. (2015). The Role of ICT Management to Achieve Organizational Innovation. *International Journal of Organizational Innovation*, 7(4), p.48-56.
- Poit, D. R. (2013). *Organização de Eventos Esportivos* (5th ed.). São Paulo: Phorte Editora.
- Rocco Junior. A. J. (2016). Gestão Estratégica da Comunicação nos Principais Clubes de Futebol do Brasil: Muito Marketing, Pouca Comunicação. *RGNE*, 1(?), p.64-78, 2016.
- Rocha, C. M.; Bastos F. C. (2011) Gestão do Esporte: definindo a área. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 25(?), p.91-103.
- Rubio, K. (2010). Jogos olímpicos da era moderna: uma proposta de periodização. *Revista Brasileira de Educação Física E Esporte*, 24, 55-68.
- Oliveira, F. B. (2006). A contribuição estratégica da educação. In: Oliveira, F. B. (Org.). *Tecnologia da Informação e Comunicação: Desafios e Propostas Estratégicas para o Desenvolvimento dos Negócios*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, p.25-32.
- Scott, S. G.; Lane, V. R. (2000). A Stakeholder Approach to Organizational Identity. *Academy of Management Review*, 1(25), p.43-62.
- Pappous, A. (Sakis), & Hayday, E. J. (2016). A case study investigating the impact of the London 2012 Olympic and Paralympic Games on participation in two non-traditional English sports, Judo and Fencing. *Leisure Studies*, 35(5), 668-684.
- Pires, G.; Sarmiento, J. P. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), p. 88-103.
- Valle, T. S.; Mazzei, L. C. (2015). O Processo de criação de um sistema de treinamento para atletas da seleção brasileira de rúgbi: O passo a passo da resolução de um problema gerencial. XVII Semead, p. 1-11.
- Vigneron, J.(2000). Comunicação Interna: Além das mídias. 6º *Seminário de Comunicação do Banco do Brasil*, p. 98-101.

Recebido em: 04-11-2016

Aceito em: 06-06-2017

Endereço para correspondência:

Nome: Thalles Sanches Valle

Morada: Rua Coronel José Justino, 197 Centro

São Lourenço – MG Brasil

Email: thalles8@bol.com.br



Esta obra está licenciada sob uma [Licença Creative Commons Attribution 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/)