

FUNDAÇÃO ESCOLA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA DE SÃO PAULO

Projeto Institucional para Bolsistas em Iniciação Científica - PIBIC



**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

Ana Maria Brescancini

anabrs@uol.com.br

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 realização 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

O Ministério do Esporte identificou a necessidade da criação de redes institucionais, com o foco de articular esforços governamentais 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 Termo resultou em um diagnóstico detalhado sobre as condições atuais de mobilidade urbana, portos, aeroportos, energia elétrica, saneamento básico, telecomunicações, saúde, segurança pública e hotelaria.

Ao mesmo tempo, o Ministério do Esporte busca a articulação institucional como uma competência essencial a ser desenvolvida para os projetos e investimentos para a Copa, buscando a eficácia no cumprimento de exigências que a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) fez ao Brasil.

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 mostrará inicialmente os conceitos de articulação institucional e competência essencial, alicerces para desenvolvimento de gestão de informações e 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, Associação Brasileira da Infraestrutura e Indústrias de Base, Sindicato Nacional das Empresas de Arquitetura e Engenharia Consultiva e Tribunal de Contas da União).

Finalmente, o estudo mostrará os resultados obtidos a partir do levantamento das informações junto às instituições de responsabilidade no desenvolvimento da Copa de 2014.

ARTICULAÇÃO INSTITUCIONAL E COMPETÊNCIA ESSENCIAL

A alta competitividade no mercado atual faz com que organizações realizem parcerias estratégicas, muitas vezes até com o seu próprio concorrente no setor. É a partir dessa iniciativa que surge a necessidade de realizar articulações institucionais, ou seja, processo de negócio que envolve organizações de vários cenários da economia, com o objetivo de desenvolver e investigar conjunturas de um determinado momento econômico.

Sendo assim, desenvolver a gestão de redes organizacionais possibilita articular vários saberes e habilidades em torno de uma atividade de forma dinâmica, estimula a iniciativa, a flexibilidade e a participação dos integrantes, direcionados ao incremento da conectividade (STEWART *apud* FERNANDES, 2008).

Define-se articulação institucional como

sistemas organizacionais capazes de reunir indivíduos e instituições de forma democrática e participativa, em torno de causas afins. 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).

Já 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 pelos por aqueles com maior afinidade política e 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 em que estejam expressas todas as diretrizes desse projeto a ser executado.

No processo de elaboração de redes institucionais, quando concluída a negociação de parceria para elaboração do projeto, surge a necessidade da criação de um termo de cooperação, um dos instrumentos atrelados ao arcabouço de práticas de caráter simbólico para realizar ações coletivas, através dos laços firmados das organizações pertencentes à rede institucional (WWF, 2003, p. 57).

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 de um projeto da proporção da Copa de 2014, é essencial reunir o maior número de organizações possíveis para melhor articulação dos projetos a serem concluídos, possibilitando maior efetividade na execução.

O Ministério do Esporte busca desenvolver a articulação institucional para melhor negociação e gestão com organizações privadas, estados e municípios. E a ação de busca por novas articulações deve ser encarada como uma competência essencial a ser desenvolvida entre as equipes técnicas e de gestão do Ministério

O assunto sobre competências essenciais vem se consolidando cada vez mais no cenário empresarial atual devido à preocupação das organizações em obter vantagens em relação aos seus concorrentes. Empresas como a Sony, a Swatch, a Canon e a 3M, usaram sua competência essencial nos anos 90 para assegurar sua vantagem competitiva e sair na frente dos concorrentes em seu mercado de atuação (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

Competência essencial é “um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma empresa oferecer um determinado benefício aos clientes” (HAMEL; PRAHALAD, 1995, p.229).

Maria Silva (2005, p.363) aponta que “as competências essenciais são competências corporativas que sustentam a imagem da organização junto ao mercado – clientes, fornecedores e acionistas.”

Quando a organização não conhece as suas competências essenciais, os riscos da empresa enfraquecer no mercado em termos de competitividade são iminentes. Ademais, uma organização que ignora as suas competências essenciais é incapaz de desenvolver produtos e / ou serviços de caráter inovador e que agreguem valor à organização. (HAMEL; PRAHALAD, 1995).

A competência essencial, como ferramenta fundamental para criação de conhecimento nas organizações é, ao mesmo tempo, um facilitador no processo de articulação entre organizações. Com o desenvolvimento dessas competências, é possível realizar projetos de grande importância para determinado setor da economia e até mesmo auxiliar em parcerias estratégicas para definir os rumos de uma cidade ou de um país.

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.

O Ministério do Esporte (nomeado inicialmente como Ministério de Estado Extraordinário do Esporte) iniciou suas atividades na presidência de Fernando Henrique Cardoso em 1995. Em março do mesmo ano, a Secretaria de Desportos é extinta e transformada no Instituto Nacional de Desenvolvimento do Desporto (INDESP), desvinculando-se do Ministério da Educação e subordinado ao Ministério de Estado Extraordinário do Esporte, aumentando de forma significativa os interesses das políticas voltadas ao assunto no Brasil.

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

Somente em 2003, o Ministério do Esporte passou a ser um ministério próprio e 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 gratuito às práticas esportivas, desenvolvimento humano e qualidade de vida para a população brasileira.

O Ministério do Esporte, seguindo a premissa de sua missão da garantia de acesso gratuito às práticas esportivas, possui programas voltados à responsabilidade social e atendimento à população.

As ações sociais do Ministério do Esporte são:

- **Bolsa Atleta:** auxílio financeiro a atletas que não possuem patrocínio;
- **Segundo tempo:** programa de democratização às práticas esportivas e lazer realizadas no contra-turno escolar;
- **Descoberta do Talento Esportivo:** Identificação de jovens na rede escolar que possuem habilidades compatíveis aos esportes de competição e de alto rendimento;
- **Pintando a Liberdade:** Projeto de inclusão social de detentos, por meio de fabricação de artigos esportivos.

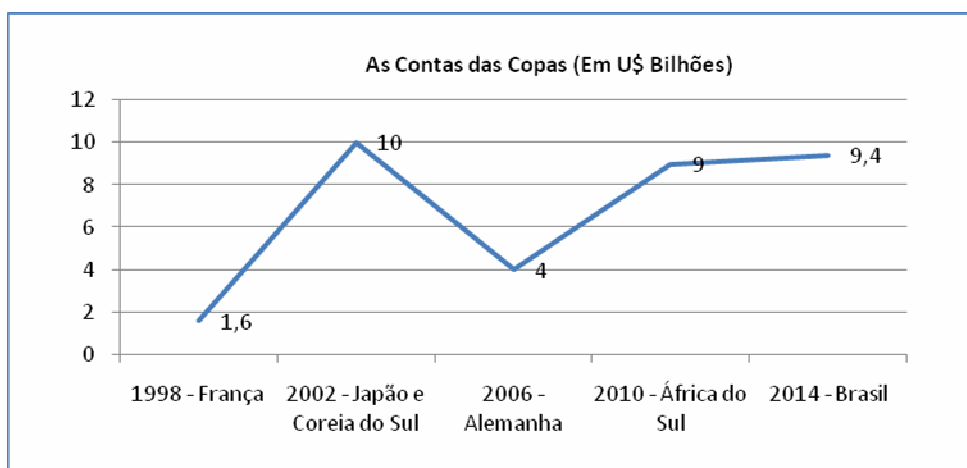
COMPETÊNCIAS CRÍTICAS PARA A COPA DE 2014

O Ministério do Esporte possui como competência crítica para a Copa de 2014 a realização de parcerias estratégicas com organizações de todos os setores da economia para o melhor desenvolvimento dos projetos pertinentes ao evento. Outrossim, o Ministério do Esporte tem como responsabilidade investigar a articulação existente nos processos de investimentos provenientes dos estados, municípios e iniciativa privada, analisando o cumprimento de exigências que a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA) fez ao Brasil (CONJUNTURA DA INFRAESTRUTURA, 2009).

ARTICULAÇÕES INSTITUCIONAIS EXISTENTES

Em 2007, anterior à confirmação do Brasil como país-sede para a realização da Copa de 2014, 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)

Restando cinco anos para o início do megaevento, haverá dentro desse período investimentos em aeroportos, portos e rodovias, construção e reforma de novos hotéis, além de intensificar os investimentos em segurança e transporte. Os clubes, com a parceria da iniciativa privada, terão a oportunidade de modernizar seus estádios, transformando-os em arenas multiuso, abrindo mercado para eventos internacionais, principalmente os de âmbito musical (CONJUNTURA DA INFRAESTRUTURA, 2009).

Sendo assim, com a fundamental 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).

Esse termo resultou em um minucioso diagnóstico sobre as condições atuais de mobilidade urbana, portos, aeroportos, energia elétrica, saneamento básico, telecomunicações, saúde, segurança pública e hotelaria (CONJUNTURA DA INFRAESTRUTURA, 2009).

A seguir serão expostas as organizações centrais que participam desse Termo de Cooperação e que formam o corpo institucional para a Copa de 2014. Ademais, serão expostos suas responsabilidades, competências e projetos, sempre tendo como foco o desenvolvimento do megaevento de forma mais efetiva.

FEDERAÇÃO INTERNACIONAL DE FUTEBOL ASSOCIADO (FIFA)

A FIFA é a maior entidade futebolística do mundo, fundada em Paris em 1904 e tem sua sede em Zurique, na Suíça. Sua responsabilidade central é dirigir as associações de futebol de todos os continentes.

Sua missão é contribuir para a construção de um futuro melhor para o mundo através do poder e da popularidade do futebol. Cada atividade que a FIFA se empenha tem como resultado o significado e o sentido da missão, porque o futebol é uma parte integrante da sociedade.

São objetivos da FIFA (2009):

- Melhorias nas partidas de futebol de forma constante e promovê-las em caráter global com viés unificador, enfatizando os valores educacionais, culturais e humanitários, através da juventude e programas de desenvolvimento;
- Organização de suas próprias competições internacionais;
- Criação de regras voltadas ao futebol;
- Controle de medidas para o banimento de violações dos estatutos, regulamentos ou decisões provenientes da FIFA ou das leis do jogo;
- Impedimentos de práticas ou métodos que possam levar ao comprometimento da integridade dos jogos de futebol através dos abusos.

O Brasil possui como responsabilidade central assumir todas as exigências da FIFA para a realização da Copa. Uma vez sendo a FIFA a principal organização articuladora, é ela que determina o país a sediar uma Copa do Mundo, tendo as seguintes atribuições:

- Avaliar, através de seu comitê organizador as instalações do país (infraestrutura aeroportuária, rede hoteleira, mobilidade urbana, telecomunicações e principalmente os estádios), realizando relatórios técnicos dos resultados obtidos.
- Rigor no prazo de execução dos projetos. De acordo com o planejamento da Copa de 2014, a FIFA determina que todas as instalações por ela exigidas em contrato estejam concluídas até o dia 1º de junho de 2012 para realização da Copa das Confederações no ano seguinte (torneio experimental para a Copa de 2014). Caso a FIFA, entidade de maior autonomia nas articulações, diagnostique que o Brasil não atendeu às exigências pré-estipuladas, a Copa do Mundo será realizada em outro país-sede à escolha dela (O Globo, 2007).

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE FUTEBOL (CBF)

A CBF é a maior entidade futebolística dentro 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.

São objetivos da Abdib (2009):

- Garantia de oferta confiável de bens e serviços para a população;
- Concessão de condições isonômicas de competitividade entre empresas nacionais e internacionais;
- Promover atração de investimentos de origem externa e interna.

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;
- Facilitar ao Ministério do Esporte e à CBF ou até mesmo outros agentes da União todas as alternativas pertinentes ao controle, supervisão e monitoramento. Ademais, permitir a execução de inspeções *in loco* fornecendo documentos e relatórios de dados e informações sobre o megaevento.

SINDICATO NACIONAL DAS EMPRESAS DE ARQUITETURA E ENGENHARIA CONSULTIVA (SINAENCO)

Fundado em 1988, o SINAENCO possui como atividade principal a prestação de serviços empresas do ramo de engenharia, tais como projetos, relatórios técnicos, controles, gerenciamentos, supervisão, fiscalização de empreendimentos, dentre outros (SINAENCO, 2009).

Ademais, o SINAENCO tem por objetivo o estudo, a coordenação, a representação legal e administrativa e a defesa dos interesses da categoria econômica das empresas de arquitetura e de engenharia consultiva, com vistas à sua integração, aperfeiçoamento e desenvolvimento, subordinados aos interesses nacionais, colaboração com os poderes públicos regularmente constituídos e com os demais sindicatos e associações de classes (SINAENCO, 2009).

Com sua sede nacional localizada em São Paulo, o SINAENCO possui um quadro atual de 10 mil filiados e foi uma das primeiras organizações a realizar levantamentos técnicos por meio de visitas em todos os estádios brasileiros que terão futura participação na Copa de 2014.

Apesar do SINAENCO não fazer parte do Termo de Cooperação Técnica para a Copa, eles são de fundamental importância para a disseminação de conhecimento e informações sobre a Copa, tais como seminários, congressos e grupos de discussão.

Recentemente, em um evento realizado no Museu do Futebol no dia 2 de junho de 2009, em São Paulo, o SINAENCO apresentou um documento de caráter investigativo que resumiu as discussões realizadas pelo sindicato em 16 capitais brasileiras. Apesar de não ser um documento técnico, intitulado “Vitrine ou Vidraça - Desafios do Brasil para a Copa de 2014”, trata-se da reflexão sobre “os desafios que o Brasil terá de vencer fora dos gramados para sediar a Copa e o seu legado nos anos subsequentes” (SINAENCO, 2009, p.4).

Esse documento tem em seus destinatários o presidente Luiz Inácio Lula da Silva, os ministros do Esporte, do Turismo, do Planejamento e da Casa Civil, e a governadores,

prefeitos, secretários estaduais e municipais, deputados e vereadores, entre outras autoridades voltadas às políticas públicas.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO - TCU

O Tribunal de Contas da União (TCU) começou a fazer parte da gestão federal em novembro de 1890, graças à queda do Império e às reformas político-administrativas da Jovem República (TCU, 2009).

O TCU (2009) possui como principais competências:

- Prestar informações ao Congresso Nacional quanto às fiscalizações realizadas;
- Realizar auditorias por iniciativa própria ou sob ordens do Congresso Nacional;
- Julgar as contas dos administradores e outros responsáveis por dinheiros, bens e valores de caráter público;
- Investigação de denúncias provenientes de um cidadão, partido político, sindicatos e associação sobre irregularidades na administração dos recursos federais;
- Fiscalizar a aplicação de recursos provenientes do governo federal repassados a estados e a municípios.

O TCU criou em agosto de 2009 a Rede de Informações para Fiscalização e Controle dos Gastos Públicos na Organização da Copa de 2014 (TCU, 2009). Esse modelo de articulação institucional conta com a participação de todos os tribunais de contas das cidades-sede e possui como competência:

- Viabilização da troca de informações entre os tribunais de contas de forma célere e sistemática;
- Levar em conhecimento aos participantes da rede de informações obstáculos que interfiram na execução dos projetos de fiscalização das contas da Copa de 2014;
- Designar responsável, no âmbito do seu órgão ou entidade, para atuar como integrador, focando facilitar a execução das atividades pertinentes ao evento;
- Promover mecanismos corporativos de divulgação com o objetivo de disseminar as boas práticas da administração pública.

Apesar da rede institucional não possuir vínculo direto com o Ministério do Esporte, o TCU têm como papel fundamental auxiliar o próprio Ministério nas atividades de caráter

fiscal, no qual o TCU possui competências essenciais para realizar projetos desse porte, considerando que a Copa de 2014 terá investimentos copiosos, grande parte deles públicos, como infraestrutura, meio ambiente, mobilidade urbana, segurança, saúde, dentre outros (TCU, 2009).

METODOLOGIA

O estudo procura investigar os processos de articulação institucional que o Ministério dos Esportes utiliza para o andamento de forma eficaz e efetiva, focando a Copa de 2014. Nessa pesquisa, foi selecionado um conjunto de cinco instituições, além do Ministério do Esporte como objeto de estudo.

O estudo em questão visa avaliar esse processo devido às consideráveis oportunidades de negócio que acontecem através dessa estrutura institucional visando a Copa.

Na metodologia adotada, através de pesquisas qualitativas, foi utilizado como ferramenta investigatória 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

Durante o período de pesquisa, foi possível realizar uma entrevista no Ministério do Esporte através de um questionário aberto, com o objetivo de prezar o pensamento livre e a originalidade das respostas. Essa entrevista foi realizada com a Gerente de Projetos da Secretaria Executiva do Ministério do Esporte, Luene Gomes Santos.

Nessa entrevista ela alega 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 diz 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.

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. A definição das cidades-sede, que seriam anunciadas pela FIFA, em primeiro momento, no mês de janeiro de 2009, foi adiada para maio desse ano, o que refletiu no atraso da entrega dos projetos das cidades contempladas.

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 descabidas, 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.

Em novembro de 2008, foi possível participar do Seminário Inter-Infra, promovido pelo SINAENCO e pelo ICZ (Instituto de Metais não Ferrosos). O evento discutiu os desafios da construção civil na preparação do Brasil para a Copa 2014.

O seminário trouxe informações sobre as mais recentes tendências tecnológicas e sobre técnicas de aplicação inovadoras, utilizadas com sucesso na infraestrutura dos maiores eventos esportivos do mundo. O evento mostrou estudos de caso como as Olimpíadas de Pequim, a Copa do Mundo de 2010, na África do Sul e os eventos esportivos europeus, como os preparativos para as Olimpíadas de 2012, em Londres.

Foi possível levantar informações através 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).

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, dando sua continuidade na África do Sul, na Copa de 2010. Mas, de

acordo com os organizadores e especialistas no evento, será no Brasil que o projeto (chamado por eles de “*green goals*”) terá uma aplicação mais eficaz, por possuir grande parte da energia elétrica consumida por fontes renováveis, além dos projetos de investimento por parte do estado e município em limpeza urbana e gestão dos resíduos (ABDIB, 2009).

O ministro enfatiza a iniciativa privada como fator atrativo para investimentos em infraestrutura para a Copa de 2014. Diversos setores apresentam considerável potencial de negócios, tais como construção civil, reforma e administração de estádios, telecomunicações, energia elétrica, aeroportos, portos, mobilidade urbana, saneamento básico e hotelaria, principalmente.

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.

Foi realizado também um questionário fechado para o Ministério do Esporte, que consistia em investigar a gestão da informação e do conhecimento para a gestão da Copa de 2014, porém não foi possível concluir essa pesquisa. Em contato com a Assessoria de Comunicação (Ascom) do Ministério do Esporte, o motivo da recusa de realizar essa atividade foi o sigilo de questões relativas a processos de gestão da informação e conhecimento.

Enviou-se um questionário aberto à Susana Costa, Assessora de Assuntos da Copa do Mundo Brasil 2014 do Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano de Curitiba (IPPUC). Mesmo exigindo documentos que comprovassem a veracidade da pesquisa, não se obteve resposta.

Ademais, as Assessorias de Comunicação dos Ministérios do Turismo e das Cidades foram procuradas via correio eletrônico para responder a um questionário fechado para estudo de gestão da informação. Nenhuma das instituições retornou para responder à pesquisa.

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 que está em fase de articulações. 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.

O estudo procurou colocar como ênfase o Termo de Cooperação que existe entre a CBF, ABDIB e Ministério do Esporte, além da Rede de Informações para Fiscalização e Controle dos Gastos Públicos da Copa de 2014 e as competências da FIFA para a organização do evento. As principais atividades dos participantes do Termo de Cooperação para a Copa de 2014 merecem destaque, tais como a viabilização da troca de informações, as publicações nos sítios das instituições participantes através de revistas especializadas e dossiês e o fornecimento de análises técnicas, orçamentárias, financeiras, jurídicas e operacionais são exemplos práticos do funcionamento da rede institucional e as competências críticas das instituições pesquisadas.

A dificuldade de acesso às informações limitou a investigação do potencial de aprendizagem organizacional do Ministério do Esporte nessa temática, além de outros mecanismos formais que certamente já estão em uso, mas que não foram mapeados nesse estudo devido a esse obstáculo.

O resultado obtido, a partir da aplicação da metodologia proposta, diagnosticou-se o comprometimento do Ministério do Esporte e instituições diretamente ou indiretamente inseridas em uma rede institucional, resultando celeridade no fluxo de informações.

Quanto ao prazo de execução dos projetos, observou-se um tempo relativamente escasso para a execução dos projetos, uma vez que o Brasil carece de muitos investimentos de benefício para a população, 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.

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 infra-estrutura 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. 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. 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.

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. Acesso em: 29 mar. 2009.

MINISTÉRIO DO TURISMO (Brasília). **Pesquisas.** Disponível em: 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 da Fifa e promessas feitas.** 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. 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. 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. Acesso em: 26 out. 2009.

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