



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Educação e Humanidades

Instituto de Educação Física e Desportos

Dirce Maria Corrêa da Silva

**Empreendedores brasileiros na educação física e no esporte:
atitudes inovadoras de pioneiros**

Rio de Janeiro

2012

Dirce Maria Corrêa da Silva

Empreendedores brasileiros na educação física e no esporte: atitudes inovadoras de pioneiros

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Aspectos Biopsicossociais do Esporte.

Orientador: Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta

Rio de Janeiro

2012

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ / REDE SIRIUS / BIBLIOTECA CEH/B

S586

Silva, Dirce Maria Corrêa da

Empreendedores brasileiros na educação física e no esporte:
atitudes inovadoras de pioneiros/ Dirce Maria Corrêa da Silva. –
2012.

142 f.

Orientador: Lamartine Pereira DaCosta.

Tese (doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro,
Instituto de Educação Física e Desportos.

1. Educação física – Organização e administração – Teses. 2.
Esportes – Organização e administração – Teses. 3.
Empreendedorismo - Teses. 4. Empreendedores – Teses. 5.
Educação física – Brasil – Teses. I. DaCosta, Lamartine Pereira. II.
Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Educação
Física e Desportos. III. Título.

CDU 796.062(81)

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial
desta tese desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Dirce Maria Corrêa da Silva

Empreendedores brasileiros na educação física e no esporte: atitudes inovadoras de pioneiros

Tese apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor, ao Programa de Pós-Graduação em Ciências do Exercício e do Esporte da Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Área de concentração: Aspectos Biopsicossociais do Esporte.

Aprovada em 16 de janeiro de 2012.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta (Orientador)
Instituto de Educação Física e Desportos – UERJ

Profa. Dr^a. Flávia da Cunha Bastos
Universidade de São Paulo

Prof. Dr. João Batista Andreotti Gomes Tojal
Universidade Estadual de Campinas

Prof. Dr. Giuliano Gomes de Assis Pimentel
Universidade Estadual de Maringá

Prof. Dr. Claudio Augusto Boschi
Centro Universitário de Belo Horizonte – UNIBH

Rio de Janeiro

2012

AGRADECIMENTOS

À minha família por entender as minhas ausências. À minha mãe (*in memoriam*) que nem teve tempo de ver a filha doutora como ela desejava.

Aos colegas de trabalho da Universidade Vila Velha e da Prefeitura Municipal de Vitória, pelo apoio e por substituir-me em momentos de doutorado.

Ao meu orientador, Professor Lamartine Pereira DaCosta, pelo apoio, companheirismo e por dividir parte de seu tempo comigo e com esta tese. Você como empreendedor ensinou-me a conciliar tempos e tarefas bem diferentes. Muito Obrigada!

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Gama Filho, aprender com vocês é um privilégio!

Aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Gama Filho, pela atenção e simpatia.

Aos funcionários e coordenadores do Centro de Memória da UFRGS, do Comitê Olímpico Brasileiro, da Biblioteca da Universidade Gama Filho dos setores de Coleções Especiais e Audiovisual da Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo, pela atenção e apoio.

Aos membros da banca, pela atenção, pelas correções e dicas. Obrigada por dispor de suas férias para ler e compartilhar saberes.

Aos amigos de turma pelos momentos de convivência numa verdadeira academia platônica.

Aos amigos que estão a um tempinho esperando para colocar o papo em dia, por entender a distância.

A todos muito obrigada!

RESUMO

SILVA, Dirce Maria Corrêa da. *Empreendedores brasileiros na educação física e no esporte: atitudes inovadoras de pioneiros*. 2012. 142f. Tese (Doutorado em Aspectos Biopsicossociais do Esporte) – Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

Em constantes situações de recomeço na Educação Física e no Esporte, homens e mulheres se destacam buscando superar problemas e empreendem esforços no sentido de transformar para melhor a área e torná-la mais organizada. Assim, este trabalho que tem como tema o empreendedorismo na Educação Física e no Esporte levanta a seguinte questão: a figura do empreendedor na Educação Física e no Esporte brasileiros configura-se como elemento central em importância na gestão e na produção e gestão de conhecimentos nestas áreas? O conceito de empreendedorismo é traduzido a partir de diferentes dimensões por autores da área de administração/gestão (DRUCKER, 1987; OLIVEIRA, 1995; DORNELAS, 2005; CHIAVENATO, 2005, SARKAR, 2008). Já as ações empreendedoras nas áreas de Educação Física e do Esporte serão constituídas a partir de diferentes fontes, dentre elas Rodrigues (2007); jornais, documentos. Foram selecionados por meio de pesquisa exploratória junto a historiadores: Inezil Penna Marinho, Aloyr Queiroz de Araújo e Manoel José Gomes Tubino, Arnaldo Guinle, João Havelange, Carlos Arthur Nuzman. Conclui-se que a figura do empreendedor na Educação Física e no Esporte brasileiros configura-se como elemento central na gestão e tem caráter individual. Este viés de interpretação confirma a tese de um tipo ideal (WEBER, 1997) de empreendedor e inovador da Educação Física e Esporte que implica numa caracterização tipológica de líder sonhador de grandes causas e realizações em suas áreas de interesse profissional e individual. Ao final admite-se que a gestão do Esporte deve ter suas raízes mais no Esporte do que na gestão.

Palavras-chave: Gestão. Empreendedorismo. Inovação.

ABSTRACT

SILVA, Dirce Maria Corrêa da. *Brazilian entrepreneurs in physical education and sport: pioneers innovative attitudes*. 2012. 142f. Tese (Doutorado em Aspectos Biopsicossociais do Esporte) – Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

Regularly in constant situations to revive Physical Education and Sports, men and women are seeking to expel problems and are making efforts to transform the area and make it more organized. The fear of entrepreneurship in the Physical Education and Sports raises the following question: the concept of the entrepreneur in the Physical Education and Brazilian Sports who can configure-himself like the central element of importance in the management and of the output management of knowledge in these areas? The concept of entrepreneurship is translated from different dimensions by authors of the area of administration/management (DRUCKER, 1987; OLIVEIRA, 1995; DORNELAS, 2005; CHIAVENATO, 2005, SARKAR, 2008). The entrepreneur actions in the areas of Physical Education and of Sport will be constituted from different areas, among them are Rodrigues (2007); periodic documents. They were selected to explore research of the veteran's: Inezil Penna Marine, Aloyr Queiroz of Araújo and Manoel José Gomes Tubino, Arnaldo Guinle, João Havelange, Carlos Arthur Nuzman. Therefore I conclude that the figure of the entrepreneur's in Physical Education and in Brazilian Sport configures-itself as central element in the management and has individual character. This bias of interpretation confirms the theory of an ideal kind (WEBER, 1997) of entrepreneurship and innovation of the Physical Education and Sport that implies in a typical character of a dreamy leader of big causes and achievements in his areas of individual and professional interest. To conclude I admit that the management of sport should have its roots more in sport than in the management.

Keywords: Management. Entrepreneurship. Innovation.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABE	Associação Brasileira de Educação
AISEP	<i>Association Internationale des Ecoles Superieures D'Education Physique</i>
AMEA	Associação Metropolitana de Esportes Atléticos
APEA	Associação Paulista de Esportes Aquáticos
APEF	Associação de Professores de Educação Física
APEF-RJ	Associação de Professores de Educação Física do Rio de Janeiro
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBB	Confederação Brasileira de Basketball
CBD	Confederação Brasileira de Desportos
CBF	Confederação Brasileira de Futebol
CBV	Confederação Brasileira de Voleibol
CEFD	Centro de Educação Física e Desportos
CEME	Centro de Memória do Esporte
CND	Conselho Nacional de Desportos
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
COB	Comitê Olímpico Brasileiro

CON	Comitê Olímpico Nacional
COI	Comitê Olímpico Internacional
CONFED	Conselho Federal de Educação Física
CPOR	Centro de Preparação de Oficiais da Reserva
CRD	Conselho Regional de Desportos
CREF	Conselho Regional de Educação Física
DASP	Departamento Administrativo do Serviço Público
DEF	Divisão de Educação Física
EEF-ES	Escola de Educação Física do Espírito Santo
ENEFD	Escola Nacional de Educação Física e Desportos
FBAPEF	Federação Brasileira de Associações de Professores de Educação Física
FIEP	<i>Fédération Internationale D'Éducation Physique</i>
FIFA	<i>Fédération Internationale de Football Association</i>
FINDES	Federação das Indústrias do Espírito Santo
FNDE	Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação
ICS	Instituto de Ciências da Saúde
ICSSPE	<i>International Council for Sport Science and Physical Education</i>

IOC	<i>International Olympic Committee</i>
INEP	Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos
JUBEEF	Jogos Universitários Brasileiros de Escolas de Educação Física
MEC	Ministério da Educação e Cultura
MES	Ministério da Educação e Saúde
MOBRAL	Movimento Brasileiro de Alfabetização
RBEFD	Revista Brasileira de Educação Física e Desportos
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
UAGES	União Atlética do Ginásio do Espírito Santo
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UGF	Universidade Gama Filho
USP	Universidade de São Paulo
UVA	Universidade Veiga de Almeida

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Evolução do Termo “Empreendedorismo”	34
Quadro 2 -	Seleção de Escritos do Professor Inezil Penna Marinho ...	48
Quadro 3 -	Escritos do Professor Aloyr Queiroz de Araújo	67
Quadro 4 -	Escritos Seleccionados do Professor Manoel José Gomes Tubino	82

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	13
1	O PROBLEMA	22
1.1	Marco de Teorização: gestores empreendedores	22
1.2	Questões a investigar	25
1.3	Objetivos	26
1.4	Estratégias metodológicas	26
1.4.1	<u>A pesquisa exploratória</u>	26
1.4.2	<u>Operacionalização da pesquisa</u>	29
1.4.3	<u>Coleta de dados</u>	30
1.4.4	<u>Construindo o “tipo ideal” do empreendedor da educação física e do esporte brasileiro</u>	31
2	EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA	32
2.1	<i>Entrepreneur</i>	37
2.1.1	<u>Características/Perfil do <i>entrepreneur</i></u>	39
2.2	Empreendedorismo em perspectiva local	40
2.3	Liderança	41
3	EDUCAÇÃO FÍSICA: EMPREENDEDORES EDUCACIONAIS	43
3.1	Inezil Penna Marinho: o sonho de um método ginástico brasileiro!	45
3.1.1	<u>Breve biografia</u>	45
3.1.2	<u>O contexto histórico de Inezil Penna Marinho</u>	55
3.1.3	<u>Ações inovadoras e empreendedoras na educação física</u>	58

3.2	Aloyr Queiroz de Araújo: empreendedorismo regional – nacional	64
3.2.1	<u>Breve biografia</u>	64
3.2.2	<u>O contexto histórico de Aloyr Queiroz de Araújo</u>	72
3.2.3	<u>Ações inovadoras e empreendedoras na educação física</u>	74
3.3	Manoel José Gomes Tubino: empreendedorismo para além mar!	80
3.3.1	<u>Breve biografia</u>	81
3.3.2	<u>O contexto histórico de Manoel José Gomes Tubino</u>	83
3.3.3	<u>Ações inovadoras e empreendedoras na educação física</u>	85
3.4	O empreendedor da educação física	90
4	ESPORTE CONSTRUÍDO POR EMPREENDEDORES	93
4.1	Arnaldo Guinle e o esporte olímpico brasileiro iniciado no exterior	94
4.1.1	<u>Breve biografia</u>	95
4.1.2	<u>O contexto histórico de Arnaldo Guinle</u>	97
4.1.3	<u>Ações inovadoras e empreendedoras no esporte</u>	99
4.2	João Havelange: planejamento de uma era	103
4.2.1	<u>Breve biografia</u>	104
4.2.2	<u>O contexto histórico de João Havelange</u>	105
4.2.3	<u>Ações inovadoras e empreendedoras no esporte</u>	108
4.3	Carlos Arthur Nuzman: de jogador “genioso” a gestor admirado	114
4.3.1	<u>Breve biografia</u>	115
4.3.2	<u>O contexto histórico de Carlos Arthur Nuzman</u>	116
4.3.3	<u>Ações inovadoras e empreendedoras no esporte</u>	118
4.4	O empreendedor do esporte	123

CONCLUSÃO	126
REFERÊNCIAS	130
ANEXO - E-mail enviados a historiadores	142

INTRODUÇÃO

Fazer o futuro acontecer significa também criar uma empresa diferente. (DRUCKER, 2002, p. 335)

A Educação Física enquanto área acadêmica apresenta-se, na atualidade, como responsável por constituir um conhecimento direcionado à Educação Básica (Formação de Educadores do Ensino Fundamental e Médio) ou direcionado à cultura corporal do movimento ensinada nos ambientes não escolares (Graduação).¹ Enquanto área de intervenção é reconhecida através da legislação brasileira como uma “disciplina” responsável por construir um conhecimento científico representativo da cultura corporal do movimento, de promoção da saúde e da qualidade de vida. Para fins deste trabalho, será considerada Educação Física toda ação acadêmica direcionada à produção do conhecimento humano seja no ambiente escolar ou fora dele, com enfoque nas atividades físicas.

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei nº 4.024, 20 de dezembro de 1961, em seu Art. 22, torna obrigatória a prática da Educação Física em todos os ramos de escolarização. Na Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, no mesmo tema – não há menção à Educação Física, no entanto seu ensino é regulamentado pelo Decreto nº 69.450, de 1º de novembro de 1971, considerando-a atividade escolar regular nos ensinos primário, médio e superior.

Na Lei de Diretrizes e Bases atualmente em vigor, Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, a Educação Física ganha regalia de componente curricular (Artigo 26º, parágrafo 3º) que adquire caráter obrigatório pela Lei nº 10.328, de 12 de dezembro de 2001, quando introduz a palavra “obrigatório” em sua redação.

Como componente curricular obrigatório e, atendendo ao disposto na Lei nº 9.394, Art. 62º, que exige formação superior para docentes que atue na educação básica, a

¹ Ver BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 01/2002**, dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica e BRASIL. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 07/2004**, dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Graduação em Educação Física.

Educação Física enquanto área de intervenção educacional pressupõe um corpo de conhecimentos necessários na formação do profissional da área.

Por sua vez, o Esporte é um dos fenômenos culturais da humanidade mais conhecido e de cultivo multicultural trazendo consigo motivações intrínsecas de nítido apelo mediático, principalmente em períodos de megaeventos como a Copa do Mundo de Futebol ou os Jogos Olímpicos. Tal paixão popular pelo Esporte solicita principalmente, uma gestão de apelos valorativos. E aparentemente há uma crença de que a paixão supera a carência de conhecimentos e estudos, principalmente no que tange à gestão como a que se pratica no Brasil. Esta tensão entre o saber leigo e a razão gerencial “mostrar-se-ia típica” do Esporte brasileiro e como tal constitui uma hipótese condutora das abordagens iniciais da presente tese.

Em suma, o Esporte tratado enquanto “atividade congênere” da Educação Física vem historicamente sendo requisitado pelos profissionais da área como uma competência do exercício profissional e, por este motivo, foco de estudos.

Também por suas características polissêmicas Educação Física e Esporte vêm, ao longo da História, sendo confundidos como sinônimos ou entendidos como próximos em conceituação. Portanto, para efeito desta pesquisa, ambos os termos serão intercambiados nas descrições e análises.

Assim sendo, cabe relevar que na origem deste estudo foram comuns questionamentos quanto às coincidências entre gestão da Educação Física e do Esporte. Por entender que a proximidade dos dois conceitos nos ajudará a entender melhor o tema da presente pesquisa que incide na construção da ação dos empreendedores brasileiros na Educação Física e no Esporte, optou-se por discutir as ações de tais tipos de gestores inovadores em ambos.

A Educação Física e mesmo o campo esportivo, enquanto áreas de estudos de gestão *per se* tem sido pouco estudados no Brasil. Geralmente os trabalhos que mencionam atividades administrativas ou de gestão estão inseridos em estudos históricos, em diagnósticos, processos operacionais etc, mais focados nas causas e efeitos do que nos significados sócio-culturais.

A carência de significação tanto na esfera social como na cultural nos estudos de gestão esportiva provocaria também como pressuposto deste estudo, um constante re-começar na interpretação de ações muitas vezes consideradas inovadoras. De certo modo, também torna reducionista o ambiente científico e tecnológico da área esportiva.

O mesmo ocorre com a Educação Física que mesmo durante o grande momento de sua “crise de identidade” da década de 1980², não vem apresentando inovações no que tange a gestão como disciplina dos cursos de formação de professores/profissionais. Ainda se mantém características semelhantes à organização das primeiras escolas de Educação Física não militares do País que surgiram na década de 1930. Aparentemente o grande momento inovador e empreendedor da Educação Física está situado no período da criação das escolas de formação de professores em meados do século XX e no resgate da valorização da profissão com a criação do Sistema CONFEF/CREF's no final da década de 1990.

Pesquisas como de Oliveira (2007) e DaCosta (1971 e 2006) representam uma primeira tentativa de organizar as informações esportivas e da Educação Física em busca de subsídios para o progresso do esporte e o conhecimento da Educação Física brasileira. No entanto, contrariando a todos os entraves naturais de desorganização de informações e dados há casos eventuais de sucesso esportivo (Confederação de Ginástica³ e Confederação de Voleibol⁴), ou de organizações acadêmicas de destaque que se constituem como modelos a serem seguidos na formação de profissionais de Educação Física (Universidade São Paulo⁵, por exemplo). Geralmente esses casos são resultado de uma gestão empreendedora e

² Ver informações sobre a “crise de identidade” da Educação Física brasileira em DAOLIO (1998).

³ Ver FLORENZANO, Vicélia Angela. Gestão Inovadora: a experiência da Confederação Brasileira de Ginástica. **Anais**. I Congresso de Gestão Esportiva, EEFEUSP - 28 a 30 de outubro de 2005.

⁴ Ver MARCHI JUNIOR, Wanderley. “**Sacando**” o voleibol. São Paulo: Hucitec; Ijuí-RS:Unijuí, 2004.

⁵ A Universidade de São Paulo possui na atualidade o melhor índice dentre os Programas de Pós-Graduação em Educação Física, no Brasil. Ver site da CAPES: **Cursos credenciados e recomendados**. Disponível em <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=detalhamentole s&codigoPrograma=33002010084P9>>

que ao final do mandato de seus gestores pode ocorrer o fim da ação inovadora. (DORNELAS, 2005; CHIAVENATO, 2005).

Na Educação Física de modo geral esta incompletude de informações teria provocado uma estagnação na construção de modelos e desde a década de 1970 não percebemos mais atitudes empreendedoras na gestão, apesar da farta discussão na década de 1980 no campo pedagógico e epistemológico da área.

Sendo assim, esta situação (de constante recomeço no Esporte e na Educação Física) nos apresenta homens e mulheres que, buscando superar problemas empreendem um esforço por vezes notável, no sentido de construir um Esporte ou uma Educação Física melhor e mais organizada. Neste marco de teorização do tema deste estudo, define-se o significado de empreendedor com respeito ao âmbito esportivo e às circunstâncias brasileiras.

No entanto estes homens e mulheres aparentemente não querem somente resolver problemas; e mesmo que assim fosse, o que faz/fez com que dediquem/dedicassem parte (por vezes considerável) da vida por causas muitas vezes sem remuneração e sem lucros? O que os fizeram/fazem empreendedores? O que os diferencia de outros líderes? Além disso, até que ponto essas diferenças foram decisivas na organização e instalação das instituições principais da Educação Física e do Esporte?

Neste contexto de argumentação e com foco na última questão, pressupõe-se que a presença dos empreendedores na Educação Física e no Esporte foi e tem sido necessária em determinados momentos históricos a fim de agilizar e resolver problemas impostos pela ação cotidiana. Porém, também se fez necessário construir uma “nova Educação Física” e um “novo Esporte” em determinados momentos históricos, o que também justificaria o aparecimento de empreendedores. Sendo assim, ações empreendedoras que geraram e geram inovações e mudanças na gestão, constituirão pontos de partida para o estudo da gestão na Educação Física e no Esporte em âmbito nacional.

Neste estudo que trata do empreendedorismo na Educação Física e no Esporte pretende apresentar os empreendedores (com as qualificações presentes e

necessárias à sua formação) que desde a década de 1920 até os anos 2000, pressupõe-se terem criado e transformado estes espaços de atividades físicas em lugar de sucesso⁶.

Como consequência desenvolveu-se um conceito inicial de empreendedorismo a partir de diferentes dimensões por autores da área de administração/gestão, (DRUCKER, 1998 e 2002; DORNELAS, 2005; OLIVEIRA, 1995; CHIAVENATO, 2005; SARKAR, 2008) que implicou numa associação com a Educação Física e o Esporte considerando a polissemia destas áreas.

Importa destacar que os conceitos de empreendedorismo podem ser reunidos em dois grandes grupos. O primeiro entende o empreendedorismo a partir da psicologia considerando as habilidades adquiridas pelo indivíduo desde o seu nascimento. Geralmente apontam para características psicológicas individuais: auto-confiança, iniciativa, capacidade de improvisação e de inovação. O segundo grupo propõe a construção destes conhecimentos a partir do ensino e da prática em situação de pressão ou de aprendizado coletivo. (SARKAR, 2008)

Os conceitos de Educação Física e de Esporte também se associam e acabam por serem confundidos ou utilizados como sinônimos pela sociedade. Apesar de estudos realizados principalmente na década de 1980 (OLIVEIRA, 1983 e 1987; SOARES *et al*, 1996, dentre outros) que apresentam o Esporte como um dos conteúdos para o ensino da Educação Física, o uso dos termos muitas vezes assume características de sinônimos desconsiderando os limites entre ambos.

Tais atitudes presentes no discurso da sociedade também estão presentes no discurso dos estudiosos pela trajetória que a Educação Física fez desde sua sistematização (OLIVEIRA, 1983). Este autor, em sua obra de 1983, "O que é Educação Física?" mostra que as possíveis definições de Educação Física ou mesmo de Esporte estavam presentes na construção da identidade da Educação Física. Estas discussões levaram estudiosos a perceber a Educação Física ora

⁶ Sucesso aqui entendido como ações bem sucedidas e que contribuíram para a ampliação de oferta de conhecimento da Educação Física ou para resultados expressivos no esporte. A criação de entidades que promoveram ou promovam ampliação a prática da Educação Física ou do esporte também correspondeu no início do século XX, ações de sucesso.

como área de intervenção (BETTI, 2005), ora como Ciência da Motricidade Humana (CUNHA, s.d. 1994)

Segundo Pires (2007) a gestão do Esporte surgiu com a expectativa de produzir conhecimentos que auxiliem na resolução de problemas inerentes ao, cada vez mais complexo, mundo esportivo. A complexidade é ainda maior ao se constatar que existem perspectivas e modelos de gestão diferenciados.

Pires e Lopes (2001), apontam duas perspectivas de gestão: a pragmática e a acadêmica. A perspectiva de gestão pragmática é aquela voltada à resolução de problemas cotidianos gerenciando, desta forma, as rotinas de trabalho. Em outras palavras, nesta perspectiva a gestão orienta a prática administrativa cotidiana.

A perspectiva acadêmica, apesar de também buscar a resolução de problemas, orienta-se por meio da cientificidade e da reflexão filosófica a partir da análise e síntese dos problemas da gestão do esporte.

Pires (2007), assim como Pires e Lopes (2001), analisa três modelos diferentes de gestão localizados nos Estados Unidos, na Europa e em Portugal. O modelo americano foi apresentado pelos autores como aquele que orienta-se pela lógica dos negócios. O modelo europeu apresenta uma característica de gestão sociológica e o português como o modelo em que há intervenção do Estado na administração do Esporte.

Ao tratar da “gestão esportiva”, em especial do “empreendedorismo no Esporte” e na Educação Física optou-se por separar os termos a partir do espaço ocupado na sua prática: Educação Física quando associada à área educacional e de formação, e Esporte quando associado ao esporte competitivo de “alto” rendimento chegando, em determinados casos, ao profissionalismo.

Esta investigação que se caracteriza como pesquisa qualitativa da área de gestão do esporte, tem como objetivo analisar a vida profissional e/ou acadêmica - quando for o caso - de líderes da Educação Física e do Esporte que entre as décadas de 1920 e 2000 assumiram (ou assumem) atitudes empreendedoras e inovadoras como suas características gerenciais de grande destaque social, político em escala nacional ou nacional-regional.

Para a coleta de dados utilizou-se como estratégia metodológica a pesquisa de fontes técnicas em temas de Educação Física e de Esporte, obras testemunhais sobre a vida dos líderes selecionados, documentos institucionais de circulação pública e textos da mídia nacional e do exterior revisadas à luz de contextualizações de sentido histórico e de comparações entre intervenções gerenciais a partir de um “tipo ideal” de gestão que comportasse empreendedorismo e inovação praticadas por tais líderes. O período escolhido baseou-se na dissertação de mestrado da autora desta tese (SILVA, 1996) em que foi discernido o papel chave das lideranças da Educação Física e do Esporte no Brasil nacional após o estágio fundacional dos anos de 1920 e 1930 (criação do COB e início da formação superior em Educação Física).

A proposta metodológica do “tipo ideal” apoiou-se nas teorias de Max Weber (1997) focalizando líderes que tiveram atitudes empreendedoras e renovadoras reconhecidas na Educação Física e no Esporte brasileiros por semelhança entre si e em face a definições sobre atitudes de gestores. Note-se que o modelo de comportamento social concebido pelo sociólogo alemão é ideal por ajustes de aproximação e não por ser a melhor alternativa.

Para Weber (1997, p.106), um tipo ideal pode ser identificado e construído

...mediante a acentuação unilateral de um ou vários pontos de vista, e mediante o encadeamento de grande quantidade de fenômenos isoladamente dados, difusos e discretos, que se podem dar em maior ou menor número ou mesmo faltar por completo, e que se ordenam segundo pontos de vista unilateralmente acentuados, a fim de se formar um quadro homogêneo de pensamento.

Deste modo, o “tipo ideal” também pode ser entendido como o consenso científico sobre a temática a ser estudada. No Dicionário do Pensamento Social do século XX, o verbete ‘tipo ideal’ está definido como termo utilizado “para distinguir os conceitos analíticos da história e de outras ciências sociais dos conceitos meramente classificatórios” (OUTHWAITE e BOTTOMORE, 1996, p.770).

Procurando delinear um perfil do Esporte no Século XX e dos empreendedores, inicialmente levantou-se a história de vida profissional e acadêmica (quando for o caso) de seis nomes sendo três com atuação em gestão na Educação Física e três em gestão no Esporte, respectivamente: Inezil Penna Marinho; Aloyr Queiroz de

Araújo; Manoel José Gomes Tubino; Arnaldo Guinle; João Havelange e Carlos Arthur Nuzman.

Para a análise do conceito de “tipo ideal” (WEBER, 1997) relacionado à presente pesquisa fez-se uso daquele mais ajustado a vida profissional e acadêmica dos sujeitos estudados. Cabe indicar que haverá sempre a preocupação de relacionar o gestor às ações empreendidas nas instituições a que estão/estiveram ligados. Mas no presente estudo pretende-se identificar que ações e que fatos são comuns na vida profissional desses empreendedores.

Numa primeira abordagem as análises serão pautadas nos conceitos de liderança e de empreendedorismo dos pesquisados considerando os textos produzidos sobre os mesmos ou o discurso promovido por eles ou por pessoas ligadas aos gestores.

Sendo assim, pressupõe-se que a presença dos empreendedores na Educação Física e no Esporte foi e é necessária em determinados momentos históricos. A inovação também pode ser importante no sentido de vislumbrar novas perspectivas para um negócio ou instituição, não sendo pensada somente como forma de “resolver problemas”. Nestes termos, pretende-se que este estudo permita a elaboração de “cases” de acordo com a tradição das Ciências de Administração e que tenha relevância por teorizar o empreendedorismo e a inovação no campo da Gestão do Esporte.

Considerando que a gestão em geral tem caráter mais individual do que institucional, a figura do empreendedor se destaca e configura-se a imagem da instituição a partir das ações deste. Tais fatos permitem refletir que, apesar de Sarkar (2008) - citando Collins e Moore (1964) e Brockhaus (1980) -, sugerir que as pessoas não nascem empreendedoras, mas os empreendedores nascem das suas realizações nas instituições.

Em outras palavras, se não ocorre continuidade na inovação, a ação empreendedora pode estar associada à figura do indivíduo/gestor. Pressupõe-se também que o contexto histórico interfere diretamente nas oportunidades de ação do empreendedor.

Para Marx (1978, p.17):

Os homens fazem sua própria história, mas não a fazem como querem; não a fazem sob circunstâncias de sua escolha e sim sob aquelas com que se defrontam diretamente, legadas e transmitidas pelo passado.

Deste modo, pressupõe-se que o empreendedor enquanto ser histórico interfere e recebe influências da realidade que o cerca. Como tal, as análises desta investigação acompanham metodologicamente Wide & Siefried (2010) em sua proposta de se ter moldura histórica nos estudos de gestão de modo a constituírem modelos de estudo de caso. Neste particular, importa por em registro que estes autores citados sugerem o uso de métodos combinados para se obter maior valor científico nas pesquisas em gestão, sendo então esta opção para o presente estudo de Gestão do Esporte.

1 O PROBLEMA

Toda grande caminhada começa com o primeiro passo. (MAO TSE TUNG)

Neste capítulo pretende-se explicitar os pressupostos teórico-metodológicos que orientaram o estudo, considerando o marco de teorização, o problema de pesquisa, as questões a investigar, as estratégias metodológicas da pesquisa a ser elaborada.

1.1 Marco de Teorização: gestores empreendedores

Gestores da Educação Física e do Esporte, assim como gestores de outras áreas podem administrar a partir de uma orientação técnica e de cumprimento de tarefas inerentes ao administrador. Porém, alguns gestores têm logrado melhor êxito em sua função e outros têm se destacado como inovador na gestão do seu setor. Na área da administração e gestão de empresas este destaque está associado ao caráter empreendedor dos gestores, mesmo que em determinadas situações não haja previsão eminente de lucros como em ações denominadas por Sarkar (2008) e Oliveira (2004) como de “empreendedorismo social”.

Neste contexto, Rocco Júnior (2007), procura realizar aproximações da Gestão e do Esporte no sentido de melhor compreender a realidade brasileira e inicia comentando que apesar da popularidade do futebol no País, a gestão dos clubes esportivos não gera uma receita financeira melhor em função do amadorismo desta gestão. Tais afirmações permitem compreender por que, ações inovadoras no Esporte surgidas a partir de uma gestão mais profissional no Brasil partem da iniciativa de confederações conforme Florenzano (2005) e Marchi Junior (2004).

Também Monaco (2007, 59), entende que o modelo de gestão esportiva “revela ações voluntárias e descontínuas”. Pode-se atribuir a isto as atitudes de indivíduos (empreendedores) que mesmo que organizem um planejamento para a entidade, ao sair isto é desconsiderado pelo seu sucessor.

O significativo destas constatações é que Rocco Junior (2007) é professor Doutor em Comunicação e Semiótica e Monaco (2007) é jornalista. Ou seja, o empreendedorismo, assim como na gestão esportiva ainda é assunto com pouco tratamento científico de estudiosos das áreas da Educação Física e do Esporte.

Na atualidade, é possível encontrar na Educação Física e no Esporte ações de gestão que por vezes utilizam elementos próprios da administração. Desta forma, entende-se que também nestas áreas é possível encontrar ações empreendedoras e inovadoras, mesmo que nestes ambientes a atividade se desenvolva sem fins lucrativos. Em especial na Educação Física e no Esporte brasileiros, o gestor, via de regra, permanece no cargo durante um tempo considerável que varia entre 8 e 25 anos, como sugerem por exemplo a gestão de Renato Miguel Gaia Brito Cunha na Confederação Brasileira de Basquetebol entre 1989 a 1997⁷ e a de Ricardo Teixeira na Confederação Brasileira de Futebol (CBF) iniciada em 1989 (SARMENTO, 2006).

Como a gestão não ocorre em nível institucional em dominância sobre o empreendedor, esta figura de liderança e decisão maior gerencial se destaca e se configura como “imagem da instituição”. Com a saída do empreendedor do cargo ocupado, há geralmente mudanças substanciais na gestão organizacional das instituições por eles administradas.

A falta de continuidade do empreendedor pode estar apoiada na forma de gestão que não ocorre a partir de ações gerenciais consideradas científicas e profissionais. Não há uma lógica de continuidade das ações do antecessor. Cada um que assume o cargo pensa em “deixar sua marca” e fazer diferente do anterior, sem considerar a

⁷ Ver em CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BASKETBALL. **Galeria de presidentes**. Disponível em: <http://www.cbb.com.br/sobre_a_cbb_galeriapresidentes.asp?menu=mscbb>. Acesso em 10 de fevereiro de 2011.

importância de manter avanços e evoluções que permitam a transformação e inovações dos e nos grupos que gerencia.

Esta continuidade, hoje, só pode ocorrer com a permanência do gestor no cargo por mais de 8 anos, já que conforme dito acima o projeto empreendedor do gestor é individual. Considerando a legislação em vigor (Código Civil⁸ e Estatutos das entidades) é preciso passar por processos eleitorais sucessivos e manter-se no poder para dar continuidade ao seu projeto uma vez que, via de regra, seus sucessores não o farão. Os empreendedores, então se mantêm nos cargos o máximo de tempo possível. Estudos como de Silva (1996) e Silva e DaCosta (2007) verificaram que existem casos de permanência por 25 anos. No entanto, esta continuidade extensa e que pode por vezes demonstrar um “fisiologismo”⁹ que mantém uma “longevidade mandatícia”, tem na atualidade se preocupado também em criar sucessores.

Se em décadas anteriores a saída dos empreendedores de seus cargos invariavelmente mudava a forma de gestão de modo que podia inclusive perder o grau de importância frente a área, atualmente a preocupação com a gestão leva não só ao fortalecimento das ações do empreendedor como da instituição a ele vinculada frente as demais entidades co-irmãs. Deste modo, a preocupação com a formação de sucessores garantirá a permanência dos ideais propostos. Porém, mesmo assim, a preocupação com a manutenção da tradição pode provocar o pensamento de que não é possível mudar.

Drucker (2002, p. 341), ao estudar a empresa empreendedora afirma que há um mal entendido ao se afirmar que “empresas grandes não inovam”.

Para o autor é possível inovar se uma empresa

⁸ BRASIL. **Lei n. 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Ver principalmente o Título II, Capítulo I e II.

⁹ Por fisiologismo entende-se aqui uma prática política que busca o interesse e proveito personalizado de quem o pratica e que, em muitos casos podem permitir corrupção, em prol da manutenção e permanência no cargo.

criar uma estrutura que incentive o espírito empreendedor, engendrar relacionamentos centrados nesse espíritos, garantir prêmios e incentivos, remunerações, decisões sobre pessoal e políticas, que permeiem e não penalizem o comportamento empreendedor correto. (p. 343)

Sendo assim, a presente pesquisa pretensamente contribuiu para analisar as ações de empreendedores da Educação Física e do Esporte brasileiros, mesmo que os pesquisados mostrem que em muitos casos o saber empírico torna-se o fio condutor das ações do gestor o que os tornam referência dos órgãos que representam. Mas também mostra que a formação do sucessor permitirá à entidade credibilidade e fortalecimento da “marca” (usando termos do *marketing*) apesar da mudança na liderança.

1.2 Questões a investigar

À vista das considerações iniciais desta tese pergunta-se se efetivamente a figura do empreendedor na Educação Física e no Esporte brasileiros configura-se como elemento central em importância na gestão e na produção e gestão de conhecimentos nestas áreas.

Estes gestores da Educação Física e do Esporte que de maneira inovadora criam/criaram modelos de gestão apoiados em conhecimentos administrativos e provocaram mudanças nas entidades sob sua direção possuem características convergentes no que tange ao modo de administrar?

Apesar dos diferentes questionamentos que o assunto remete, e que por assim ser, sugere novos estudos, para fins desta pesquisa interessa identificar as ações dos empreendedores da Educação Física e do Esporte, que em diferentes épocas contribuíram para a gestão e para a produção de conhecimentos destas áreas.

1.3 Objetivos

- A. Identificar e caracterizar ações e motivações empreendedoras e inovadoras convergentes na gestão de líderes-empresendedores alçados à condição de ícones da Educação Física e do Esporte brasileiros no período de 1920 a 2000 quando do surgimento de mudanças significativas na administração dessas áreas de atividade.
- B. Analisar as ações administrativas que apontam características empreendedoras e inovadoras na Educação Física e no Esporte brasileiros.

1.4 Estratégias metodológicas

A estratégia metodológica da pesquisa foi de produzir uma pesquisa exploratória inicial e em seguida combinar procedimentos variados de levantamentos de informações por comparações e contextualizações de sentido histórico.

1.4.1 A pesquisa exploratória

Ao ser iniciado os estudos sobre empresários da Educação Física, encaminhamos e-mails aos historiadores que participaram dos Congressos de História da Educação Física, do Lazer e da Dança como forma de consulta para que destacassem profissionais de Educação Física que fizeram a diferença no Brasil. Foram encaminhados 33 e-mails, para professores de diferentes regiões do País. (Anexo A). Destes, foram respondidos oito e-mails, todos com observação de que se

a pesquisa tratasse de Esporte nomes como João Havelange e Carlos Arthur Nuzmann deveriam constar desta lista.

A partir de tais observações o estudo incluiu também os grandes líderes do Esporte sugeridos, sendo também mencionado o nome de Arnaldo Guinle. Os nomes lembrados por todos os historiadores foram o de Inezil Penna Marinho e Manoel José Gomes Tubino. Salvo as lembranças regionalizadas, nomes como Aloyr Queiroz de Araújo foi lembrado por dois historiadores.

Os historiadores que responderam à pesquisa exploratória, no momento da mesma atuavam em instituições localizadas em 4 das regiões geográficas brasileiras permitindo desta maneira compreender um movimento historiográfico nacional apesar do número reduzido de informações. A escolha dos nomes recaiu sobre aqueles lembrados por dois ou mais historiadores.

Os empreendedores de grande notoriedade na Educação Física e do Esporte escolhidos para a pesquisa foram selecionados a partir das respostas aos e-mails enviados a historiadores da Educação Física¹⁰ que apresentaram como referências em cada período os gestores/administradores de destaque nacional.

Os períodos de referência foram: antes de 1930, Era Vargas (1930-1945), período democrático 1945 – 1964, Governos Militares (1964 – 1985) e democratização de 1985 em diante. A opção pela escolha de períodos históricos diferenciados tem como propósito respeitar o contexto histórico em que os empreendedores se inseriram/inserem, mas também perceber que em períodos e épocas diferentes, cada um a seu modo, os empreendedores presumidamente se relacionaram com situações e pessoas de suas épocas.

Ainda na fase exploratória, ao se verificar as ações dos líderes selecionados percebeu-se que todos apresentavam em seus currículos um grande

¹⁰ Foram encaminhados e-mails para professores de História da Educação Física e do Esporte que participaram dos Congressos de História da Educação Física. Também foram consultados professores do Espírito Santo envolvidos com a História da Educação Física e Esporte estadual.

empreendimento na área com características inovadoras. Foram estas características determinantes para a escolha que levou à confirmação dos seis nomes apontados.

Adicionalmente, cabe citar Oliveira (2009), que em sua tese de doutorado sobre as mulheres-referência no Esporte nacional, também elas (e principalmente entre elas) desencadeiam atitudes empreendedoras, que em alguns casos é o meio que encontram para sobreviver num espaço considerado masculino:

Raramente presenciamos mulheres na liderança e em posições de comando nos clubes, federações e nas organizações esportivas, pois elas *estão competindo e participando* de uma área criada e dominada sob a ótica masculina. Então, *é preciso criar mudanças* para uma maior representatividade das mulheres nos papéis de liderança, provando que mulheres e homens não diferem em suas habilidades para comandar, mesmo que estejam em posições semelhantes. (OLIVEIRA, 2009, p.115) [grifos nossos]

E confirmando a necessidade de mudanças e o espírito empreendedor, reafirma Oliveira (2009, p. 115) “As informantes (...) baseiam sua contribuição como gestoras esportivas em um aspecto principal: o incentivo da prática esportiva **através do desenvolvimento de seus projetos e institutos.**” [grifos nossos]

Assim como Oliveira (2009), Miragaya (2002 e 2007) confirmou a existência de mulheres empreendedoras ativistas na Educação Física e no Esporte como Alice Miliat na França e Maria Lenk no Brasil. Apesar de, como as autoras em lide declararem, entender que essas mulheres são empreendedoras, para fins deste trabalho a escolha dos empreendedores foi restrito aos nomes levantados pelos historiadores, e dentre estes nomes não surgiram menções à mulher. Sendo assim, apesar de reconhecer o papel empreendedor, que para a mulher pode ser em alguns casos imprescindível – de outro modo não se destacariam num universo masculino –, neste trabalho não haverá menção a mulheres empreendedoras na Educação Física e no Esporte por razões de delimitação metodológica da pesquisa.

1.4.2 Operacionalização da pesquisa

Em resumo, a vida profissional e/ou acadêmica (quando for o caso) de gestores selecionados da Educação Física e do Esporte foi estudada, considerando as diferentes épocas em que estes assumiram (ou assumem) atitudes inovadoras nas instituições sob sua responsabilidade quando estas apresentaram posições centrais em termos de influência nacional.

Para levar adiante tais condicionantes, cabe citar Teixeira (2005, p.140):

...na pesquisa qualitativa, o social é visto como um mundo de significados passível de investigação e a linguagem dos atores sociais e suas práticas as matérias-primas dessa abordagem. É o nível dos significados, motivos, aspirações, atitudes, crenças e valores, que se expressa pela linguagem comum e na vida cotidiana, o objeto da abordagem qualitativa.

Assim como em Teixeira (2005), os gestores da Educação Física e do Esporte serão considerados os atores a serem investigados levando em consideração seus motivos, aspirações, atitudes, crenças ou valores durante a atuação destes junto às instituições que dirigiram.

Por sua vez, a contextualização histórica é aquela em que o pesquisador preocupa-se em analisar os fatos e acontecimentos situados em um espaço e um tempo determinados buscando discutir os diferentes aspectos do cotidiano que permitiram ações diferenciadas (CARDOSO e BRIGNOLI, 1979).

É importante também entender que ao constituir um possível conhecimento acerca da figura do empreendedor na Educação Física e no Esporte há de se compará-lo ao conhecimento do empreendedor da área da administração uma vez que este é comumente estudado nesta área. Assim, nesta pesquisa entende-se o uso de comparações como pautado no que Cardoso e Brignoli (1979, p. 410), afirmam ser “um processo essencial no caminho para a sistematização dos conhecimentos”.

Outro esclarecimento adicional refere-se ao uso do “tipo ideal” (WEBER, 1997), como aqui antecipado. O conceito de “tipo ideal” pode ser utilizado como recurso metodológico quando, na pesquisa, ocorre a constatação de que o fenômeno a ser estudado possui diferentes conceitos e definições. Assim, a partir da apresentação de suas características gerais e de maior destaque, é idealizado o tipo a ser estudado na pesquisa, não sendo este ‘ideal’ no sentido de melhor mas sobretudo referido a um modelo da realidade.

1.4.3 Coleta de dados

Foram coletadas informações dos empreendedores selecionados por meio de biografias publicadas, considerando os períodos seguintes: Inezil Penna Marinho (1939 a 1987); Aloyr Queiroz de Araújo (1934 a 1976); Manoel José Gomes Tubino (1970 a 2008); e no Esporte por: Arnaldo Guinle (1915 a 1930); João Havelange (1960 a 1990); Carlos Artur Nuzmann (1980 à presente data).

A escolha de fatos para registro está associada a eventos marcantes na vida destes gestores no que tange à sua participação como gestores

Para um melhor e continuado posicionamento das tarefas de coleta de dados para a produção do presente estudo, foram feitas reuniões de consulta com dois dos líderes selecionados: Manoel José Gomes Tubino (em 13 de janeiro de 2008) com respeito à praticidade da pesquisa, e João Havelange (17 de setembro de 2009) para confrontar suas opiniões no concernente aos textos interpretativos de suas ações. Essas ocorrências, entretanto, foram meramente informativas sem efeitos sobre a metodologia previamente estabelecida.

1.4.4 Construindo o “tipo ideal” do empreendedor da educação física e do esporte brasileiro

Com este trabalho não se objetiva reconceituar ou redefinir o empreendedorismo, mas entender como este fenômeno está presente na Educação Física e no Esporte brasileiro por meio de algum tipo atitudinal que possa ser generalizado.

A escolha do “tipo ideal” (WEBER, 1997) permite em proposição construir um conjunto de características do empreendedor da Educação Física e do Esporte brasileiro, utilizando em princípio o referencial teórico já citado de Sarkar (2008, p. 37), tendo os líderes selecionados como exemplos comparativos.

Este “tipo ideal” contém três das quatro abordagens apontadas como sugestões por Sarkar (2008, p. 37) – com base em dados de Casson (1990) –; todas entendidas a partir do uso na gestão de empresas. Para fins deste trabalho, agregaremos também os conceitos de empreendedorismo imigrante, de empreendedorismo social e de empreendedorismo nas universidades (respectivamente p. 28, 32 e 70).

2 EMPREENDEDORISMO E LIDERANÇA

*Os empreendedores são criadores de valor.
(SARKAR, 2008, p.22)*

Os gestores da Educação Física e do Esporte que se destacam nas entidades sob sua responsabilidade geralmente tem estado a frente delas em média por mais de 8 anos¹¹. Quando as entidades são públicas (universidades e cursos de Educação Física) outro fator a ser considerado é a política vigente, já que a indicação ou seleção do gestor que irá ocupar um cargo em comissão deverá partir de instâncias superiores do governo a que a entidade é subordinada.

Mesmo quando ocorre a eleição do gestor – situação mais comum na atualidade -, não são raros os casos em que listas de candidaturas devem passar pela aprovação do governo (como eleições para reitores de universidades públicas, por exemplo). Se mesmo assim é possível encontrar pessoas que passaram por mais de um regime de governo, por presidentes diferentes e se mantiveram no poder, cabe perguntar o que as mantém no poder? Por que, com a saída deste gestor de tantos anos, não há a manutenção das referências deixadas pelo gestor? Quem fica na entidade, pouco aprendeu, ou existe alguma outra razão para se perder a referência?

Por que um gestor que esteve no cargo por 25 anos – como, por exemplo o professor Aloyr Queiroz de Araújo – tornando a entidade uma referência nacional, após sua saída a instituição cai no ostracismo? (SILVA, 1996) Se ele ficou tanto tempo, seus funcionários e seguidores não poderiam, pela lógica da liderança efetiva, manter a mesma, ou pelo menos, orientação parecida?

¹¹ Ver casos como diretores de Escolas/Cursos de Educação Física; Presidentes de Clube, Federação e Confederação, em <http://futebolcapixaba.com/federacao/diretoria>. Acesso em 23 ago 2011; <http://www.usp.br/eef/?pagina/mostrar/id/116>. Acesso em 23 ago 2011; <http://www.esef.ufrgs.br/historia.htm>. Acesso em 23 ago 2011 e <http://www.corinthians.com.br/portal/clube/default.asp?categoria=Hist%F3ria>. Acesso em 23 ago 2011.

A hipótese desta tese é que este gestor da Educação Física e do Esporte representa um empreendedor típico destas áreas de atividades em alto nível de intervenção administrativa. Como empreendedor ele visa o sucesso e resultados positivos, mesmo que em alguns casos ocorra o insucesso. A preocupação do empreendedor é com o seu projeto, sua execução e seu sucesso. E não com a formação de sucessores. A partir destes pressupostos surgem as questões a investigar como desenvolvidas a seguir desde que a distinção entre empreendedor *stricto sensu* e o empreendedor inovador e líder na Educação Física e no Esporte já foi aqui antes estabelecida.

De fato, empreendedorismo é um conceito amplamente utilizado na área de administração de empresas e já possuidor de sentidos tradicionais. Geralmente é associado às iniciativas pioneiras e inovadoras de empresários, trazendo uma perspectiva positiva de gestão de negócios e de ingrediente do sucesso empresarial. Autores como Dornelas (2005), todavia associam o empreendedorismo à transformação de meros sonhos em negócios reais que são implementados e desenvolvidos com sucesso, como realizações bem sucedidas. Dentre os estudiosos do assunto outra característica do empreendedorismo é sua avaliação sempre a *posteriori*. Oliveira (1995, p. 20), lembra que “somente se sabe se o indivíduo **foi** ou não um empreendedor, nunca se ele está **sendo**” (grifos da fonte). O autor reafirma tal posição *ex post* esclarecendo que não se pode prever o sucesso com precisão. É preciso que o sucesso ocorra para ser creditado ao seu autor e então perceber-se o resultado obtido.

Paralelamente ao termo empreendedorismo encontram-se também outros como: empresa, empresário e empreendimento. Entendendo que todas essas expressões possuem uma mesma origem etimológica, explicá-las permite diferenciar o entendimento de cada uma e as relações próximas entre elas.

Desse modo, Oliveira (1995, p. 15), apresenta dois possíveis significados para o verbo empreender. O primeiro com o caráter de “manter algo em andamento, fazer o sistema progredir” e o segundo “como uma ação que combina agilidade e surpresa”.

Considerando tais definições é possível entender que o ato de empreender nem sempre cabe ao empresário ou líder (termo mais utilizado na Educação Física e no Esporte). Apesar de manter uma empresa em pleno funcionamento o empresário ou líder não se torna inovador somente por sua responsabilidade como gestor. Para ser entendido como empreendedor o gestor associa às suas ações cotidianas atitudes ágeis e surpreendentes e que podem trazer sucesso e resultados também surpreendentes para o negócio. Apesar disso, empresário/líder e empreendedor podem associar-se em prol de um objetivo comum. Assim como essas funções podem ser atributos de uma mesma pessoa.

A origem etimológica da palavra, segundo Oliveira (1995) é latina e vem do verbo “*prendere*” ou “*prehendere*” que tanto pode significar pegar, segurar como tomar para si. Da mesma forma empresa também pode ganhar significado de empreendimento – espaço onde o empresário toma para si a responsabilidade de realizar ações. Aquele que assume os riscos e realiza cabe a denominação de empreendedor.

O empreendedorismo é um fenômeno que possui diferentes conceitos e definições que assume características que têm como base ora a psicologia, ora a gestão ou até mesmo economia conforme constata-se no quadro 1 utilizado por Sarkar (2008, p. 43-45).

Quadro 1 – A EVOLUÇÃO DO TERMO “EMPREENDEDORISMO”¹²

Autores	Abordagem conceitual	Notas sobre as tendências de cada autor
Knight (1921)	Analisou os fatores subjacentes ao lucro do empreendedor	Lucro
Schumpeter (1936)	Enfatizou o papel do empreendedor como impulsionador da inovação e, por conseguinte, do crescimento econômico	Inovação

¹² Este quadro é apresentado na obra de Sarkar (2008) com a denominação de Tabela 2.4. e está citado na íntegra. Apesar de não conter a data da fonte, presume-se que se trate da obra de Carvalho L. e Sarkar S., datada de 2005 conforme, referências do autor.

McClelland (1961)	Estudou as motivações dos empreendedores quando começam um novo negócio ou desenvolvem negócios existentes. Conclui que os empreendedores se caracterizam por ter altos níveis de realização (<i>achievement</i>)	Motivação e perfil psicológico Pesquisa baseada nas características
Autores	Abordagem conceitual	Notas sobre as tendências de cada autor
Mayer e Goldstein (1961)	Analisaram a performance de 81 empresas durante os primeiros dois anos de vida	Performance/ambiente externo
Collins e Moore (1964)	Estudaram histórias pessoais e o perfil psicológico dos empreendedores que criaram pequenas empresas na região de Detroit, Nem todos os estudos provaram que os empreendedores tinham características distintas	Podem não nascer empreendedores, pode haver um objetivo a perseguir que os torne empreendedores Pesquisa baseada nas características
Kirzner (1973)	Alerta para um conjunto de pessoas conseguem identificar oportunidades, persegui-las e obter lucros	Identificação de oportunidades
Fast (1978)	Como novos empreendimentos (empreendimentos/empresas) podem ser desenvolvidos em empresas já existentes ou, de uma forma mais ampla, como essas empresas podem se tornar mais inovadoras	Empreendedorismo empresarial
Brockhaus (1980)	A propensão para a "tomada de risco" é igual entre empreendedores, gestores e população em geral	Não se nasce empreendedor... Pesquisa baseada nas características
Gartner (1988)	Deve-se colocar o foco no comportamento e não nas características	Comportamento
Kanter (1983)	Estudos que analisam as estruturas organizacionais e administrativas como essas geram empreendedorismo interno	Intra-empreendedorismo Empreendedorismo empresarial
Burgelman (1983)	Processo como as novas idéias são desenvolvidas e sua experimentação e desenvolvimento dentro das grandes empresas	Intra-empreendedorismo Empreendedorismo empresarial
Covin e Slevin (1989)	Encontraram uma postura empresarial que relaciona a alta performance de pequenas empresas que operam em ambientes hostis	Empreendedorismo empresarial
Birch (1987)	Empresas orientadas para o	Empreendedorismo/ criação de

	crescimento (<i>growth oriented firms</i>), que chamou de gazelas, dão grande contribuição para a criação de emprego nos Estados Unidos	emprego
Hannan e Freeman (1984); Aldrich (1999)	Algumas organizações estão mais preparadas para competir	Sociólogos organizacionais Nascimento e morte de empresas/competição
Acs e Audretsch (1990)	As pequenas empresas contribuem com porcentagem substancial para a inovação	Inovações tecnológicas e pequenas empresas
Autores	Abordagem conceitual	Notas sobre as tendências de cada autor
MacMillan <i>et al.</i> (1987); Sahlman (1992)	Analisaram a estrutura e os investimentos das empresas	Recursos/estrutura
Larson (1992)	Como os empreendedores desenvolvem e utilizam as <i>networks</i> para acessarem a informação, para aumentarem o capital e para aumentarem a credibilidade	Redes e capital social
Bruderl <i>et al.</i> (1992)	Estudaram 1.849 start-ups, recorrendo a uma análise multivariada, e verificaram que a probabilidade de sobrevivência era maior se tivessem mais empregados, mais capital inicial, mais capital humano e estratégias dirigidas ao mercado nacional	Performance
Bygrave e Timmons (1992)	Analisaram, em detalhe, as operações de aplicação e retorno de capital de risco	Análise de fatores de criação das empresas, identificação da oportunidade, procura de informação, formação de equipe, acesso aos recursos e formulação de estratégias. Nesse caso, o principal enfoque é no acesso aos recursos.
Palich e Bagby (1995)	Comparam os empreendedores aos gestores, atendendo à forma como ambos reagem a situações ambíguas de negócio, e concluem que os empreendedores percebem mais as oportunidades do que os problemas	Empreendedor diferente de gestor na percepção de oportunidades
Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997)	O nível de <i>threshold</i> (começo) é função dos custos de oportunidade, <i>switching costs</i> (custos de encerramento) e dos valores pessoais	Performance/permanência no negócio
Shane e	Exploração de oportunidades	Explorar oportunidades

Venkataramann (2000)		
Stauart (2000)	As redes de ligações com entidades reputadas podem aumentar a legitimidade e conduzir a um aumento das vendas	Redes e capital social

Fonte: Elaborado por Carvalho L. e Sarkar S.

2.1 *Entrepreneur*

O uso do termo empreendedor aparece em diferentes idiomas como *entrepreneur* (de origem francesa) que foi incorporado á língua inglesa pelo uso generalizado. Assim, Schumpeter citado por Oliveira (1995, p. 18) define *entrepreneur* como alguém “que faz combinações de elementos, introduzindo novos produtos ou processos, identificando novos mercados de exportação ou fontes de suprimento criando novos tipos de organização”.

Segundo Chiavenato (2005, p. 5), “empreendedor é a pessoa que consegue fazer as coisas acontecerem, pois é dotado de sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade de identificar oportunidades”.

Para Dornelas (2005, p. 39), “o empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados”.

Caldeira (2009, p. 22), associa a figura do empreendedor como elemento fundamental para o entendimento da formação econômica do Brasil. Falando do imigrante como um empreendedor em busca de possibilidades, este autor entende que “a figura do empreendedor está ligada não a um resultado, mas a um caminho. A definição não abrange os bem-sucedidos, mas todos aqueles que tentavam”.

Segundo Maximiano (2006, p. 1),

Empreendedor é uma palavra que vem do latim *imprendere*, que significa ‘decidir realizar tarefa difícil e laboriosa’[...]colocar em execução’[...]Tem o

mesmo significado da palavra francesa **entrepreneur**, que deu origem à inglesa **entrepreneurship**. Esta última para designar o comportamento do empreendedor.[grifos do autor]

Ainda conceituando *entrepreneur* Oliveira (1995) utiliza a definição da revista *Fortune*¹³ que atribui a este a função de avaliar a capacidade de lidar com situações nem sempre positivas e muito menos, simples. Tal conceito permite cogitar que não se restringe ao campo da administração a presença do *entrepreneur*. Na mesma revista, *entrepreneur* possui uma definição ampliada que segundo este estudioso (p. 18-19), “não se restringe ao âmbito dos negócios, mas está igualmente presente nas artes, na guerra, na ciência, em outros campos de atividade humana”, cabendo ao mesmo a especialidade na sua área de atuação.

Considerando estes aspectos, pressupõe-se que também na Educação Física e no Esporte, existem pessoas que percebem oportunidades e, assumindo riscos calculados criam e realizam atividades e eventos produzindo novos mercados e campos para intervenção e pesquisa. Afinal, estas atividades dependem de gestão e de gestores, derivando-se por corolário em empreendimentos e empreendedores.

Para Oliveira (1995) a definição de empreendedorismo deve considerar aspectos como as atividades a serem desenvolvidas, o perfil do empreendedor e a amplitude da sua intervenção na sociedade. Desse modo, a preocupação em identificar o perfil do empreendedor é somente um caminho para entender o empreendedorismo. Assumindo assim que o empreendedor possui características não encontradas em administradores e empresários.

¹³

Revista Fortune. Disponível em: <<http://money.cnn.com/magazines/fortune/>>

2.1.1 Características/Perfil do *entrepreneur*

Se ser empreendedor diferencia-se de ser administrador e empresário, que características deve possuir o empreendedor?

Para Oliveira (1995) com dados de várias fontes, o empreendedor em termos de 'dever ser' deve possuir iniciativa, agressividade para os negócios, ser um farejador de oportunidades, ter vontade de ser patrão, gostar do que faz, ser dinâmico e inquieto.

Oliveira (1995, p. 33) também apresenta resultados de uma pesquisa desenvolvida pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), com empresários, em que esses atribuíram ao empreendedor catorze características dentre as quais destacam-se a “autoconfiança, dedicação, necessidade de conhecimento, inovação, improvisação e iniciativa”.

Chiavenato (2005), sugere que um empreendedor deve ser uma pessoa capaz de reunir características como a necessidade de realização, a disposição para assumir riscos e a autoconfiança.

Observa-se que tais características apontam para um perfil de qualidades pessoais (necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança), muito mais que técnicas ou profissionais. Concordando com os autores de que o empreendedor é alguém que, além de visionário, realiza algo de destaque, parece mais adequado que na constituição de um perfil os atributos pessoais como iniciativa, autoconfiança, dedicação, dinamismo e conhecimento do campo de atuação devam se valorizados. A esses atributos junta-se ainda a capacidade de negociação política.

Em resumo, independente do campo de atuação do empreendedor, tais características são fatores decisivos e que contribuem para o sucesso de seu negócio.

2.2 Empreendedorismo em perspectiva local

O empreendedorismo pode ser observado em sua validade em regiões menores, além de perspectivas nacionais. Para efeito desta pesquisa, citou-se o exemplo do Estado do Espírito Santo, onde existe uma iniciativa do Sistema da Federação das Indústrias do Espírito Santo (FINDES), associado ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que apresenta em publicações escritas iniciativas empreendedoras de gestores espírito-santenses. Carolina Veiga (2006) reúne no livro “Espírito Santo Empreendedor”, biografias de gestores das mais diferentes áreas e que têm em comum histórias e ações que mudaram o setor ao qual estavam ligados. A conclusão pertinente diante destes exemplos incidiria em tese, no fato de que o empreendedor acontece em qualquer escala espacial que abriga suas ações.

No prefácio do referido livro, escrito pelo presidente do Sistema FINDES, Lucas Izoton Vieira, esses empreendedores são reconhecidos como pessoas

otimistas (...), sonhadores (...), energizadas (...), que trabalham por prazer (...), que têm consciência que nada cai do céu (...), sabem se comunicar com as pessoas (...), na maioria, líderes (...), respeitam e dão importância à família e não se envergonham da sua origem (VEIGA,2006, p. 9-10)

De modo especial, para fins deste estudo, destaca-se duas biografias: uma da jornalista e publicitária Ilda Castro e outra do professor José Antônio Pignaton. A primeira por aliar conhecimento, relacionamento e vocação como ingredientes necessários para a busca do sucesso. A segunda por se tratar de um empreendedor educacional da atualidade e que por propor soluções inovadoras para um problema da sociedade (Educação) pode-se considerar como Ashoka (2010) um empreendedor social. Segundo o site da Ashoka (2010),

Os empreendedores sociais são indivíduos com soluções inovadoras para os problemas mais prementes da sociedade. Eles são fortemente engajados e muito persistentes, enfrentando as principais questões sociais e oferecendo novas idéias para a mudança em larga escala.

Os empreendedores sociais muitas vezes parecem estar possuídos por suas idéias, dedicando suas vidas para mudar a sociedade. Conseguem ser visionários e realistas ao mesmo tempo, preocupando-se com a aplicação prática da sua visão acima de tudo.

Ao reproduzir as opiniões de Ilda Castro, Veiga (2006) declara que foi na família que a jornalista vivenciou exemplos de dedicação ao conhecimento de modo geral. Ilda ainda complementa que a importância dada ao ato de conhecer a literatura, a música, os estudos e a vida foram determinantes para seu crescimento profissional. Com muita convicção sugere a vocação e o gostar do que se faz como características mais importantes para se alcançar metas. Às constatações acrescenta como necessário também uma boa rede de relacionamentos (dentro e fora do Espírito Santo).

José Antonio Pignaton é apresentado por Veiga (2006), como um inquieto professor que não se via como empregado em função das possibilidades de amarras que poderiam existir. Mesmo confessando sofrer um pouco no início da criação de sua escola-empresa seu gerenciamento trouxe a tranquilidade de saber que uma escola é um espaço de diversidades – um espaço de multiplicidade de ações. Empresário em uma escola que não tem como objetivo crescer em número de alunos, mas em acompanhar as mudanças sociais e preparar seus alunos para a vida, em resumo, Pignaton demonstra que é possível ser empreendedor em Educação.

2.3 Liderança

Como Maximiano (2006, p.152), entende-se que a liderança faz parte das atribuições dos gestores. Porém, diferentemente do empreendedorismo que está associado à inovação,

o processo de liderança está estreitamente ligado com o processo de motivação. A motivação dos liderados baseia-se na identidade de interesses entre suas necessidades, valores e aspirações e as proposições do líder.

No entanto, as diferenças entre os dois conceitos não impede a incorporação de ambas características por uma mesma pessoa. Desta forma, empreendedores podem ou não ser líderes e líderes podem ser motivadores de suas equipes sem que para isso tenha ações inovadoras e empreendedoras de modelos de sucesso.

Para Maximiano (2006, p. 154), o líder é o reflexo de sua “formação, conhecimento, valores e experiências”, levando seus comandados a buscar nele estas ações valorizando-as também nos seus comandados. O autor ainda indica diferentes tipos de lideranças: orientada para a tarefa; orientada para as pessoas; carismática e transacional. A liderança orientada para a tarefa indica uma ação autocrática e centralizadora do líder, já que este toma para si o poder de decidir pela equipe e pela instituição. A liderança orientada para as pessoas se caracteriza pela descentralização das decisões, gerando um processo democrático e de influências recíprocas de líderes e liderados. A liderança carismática é aquela gerada por questões motivacionais e que por isso tem liderados fiéis aos seus princípios. A liderança transacional está associada ao poder de negociar do líder frente à oferta de recompensas a seus comandados.

Considerando tais conceitos, percebe-se que o líder apresenta-se como um realizador e orientador de tarefas que podem ou não ser inovadoras e criativas. Diferentemente do empreendedor que tem como principal característica o poder renovador e inovador da realidade, o líder estaria sempre buscando novidades e propondo inovações. (DORNELAS, 2005; OLIVEIRA, 1995)

3 EDUCAÇÃO FÍSICA: EMPREENDEDORES EDUCACIONAIS

Se você consegue criar e os mercados o adoram e pode fazer o amor durar então você sabe o que é inovação. (SARKAR, 2008, p.114)

A obrigatoriedade do ensino da Educação Física instituída no Governo Vargas a partir da Reforma Francisco Campos, pelos Decretos nº 19.890, de 18 de abril de 1931 e 21.241, de 4 de abril de 1932¹⁴, deu lugar a uma luta pela sua legitimação, contando com ações de empreendedores que estudaram, sugeriram e proporcionaram mudanças no cenário da Educação Física brasileira. Esta caracterização empreendedora, no caso, é uma primeira interpretação do papel exercido por líderes destacados da Educação Física nacional nos termos desta investigação.

De diferentes modos e em contextos históricos diferenciados encontra-se um grande acervo de informações que apontam os professores Inezil Penna Marinho, Aloyr Queiroz de Araújo e Manoel José Gomes Tubino como pessoas que transformaram a Educação Física brasileira. Para fins deste trabalho optou-se por destacar a atuação destes professores na Educação Física, porém há de se ressaltar a grande afinidade destes com o Esporte. Assim, de diferentes formas, às vezes como atletas, outras como dirigente, ou até mesmo como estudiosos do Esporte, estes professores contribuíram também neste setor.

Apesar dos esforços empreendidos em prol da legitimidade, o que ainda ocorre nos dias atuais, esses professores, ícones da Educação Física brasileira, contribuíram para os avanços da área a partir de produções científicas que discutiam desde os conceitos inerentes à Educação Física até as funções desempenhadas por ela no âmbito educacional e pedagógico, chegando a pensá-la com caráter utilitário e nacionalista.

¹⁴ Sobre os decretos que legitimaram a prática da Educação Física no País, sugere-se a leitura de LUCENA, R. F. **Quando a lei é a regra**: um estudo da legislação da Educação Física escolar brasileira. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Educação Física e Desporto, 1994.

Sarkar (2009) apresenta conceitos diferenciados de empreendedorismo, alguns deles também mostrados no capítulo anterior, e que se percebe ser comum aos educadores estudados. Em especial vale destacar o que o autor denomina **empreendedorismo nas universidades**, por terem sido os ícones aqui estudados, docentes em cursos de formação em Educação Física de grande relevância no País em suas épocas. O mesmo autor citando Louis *et al.* (1989) afirma:

O empreendedorismo acadêmico é definido como uma tentativa de aumentar o lucro individual ou institucional, influência ou prestígio por meio de desenvolvimento de investigação de idéias de *marketing* ou de produtos com base em investigação. (SARKAR, 2009, p. 70)

Analisando a vida profissional dos professores Inezil Penna Marinho, Aloyr Queiroz de Araújo e Manoel José Gomes Tubino é possível compreendê-los como pessoas que viveram em função de reconhecimento acadêmico pessoal e das instituições que dirigiram/coordenaram. Tais reconhecimentos permitiram a estes empreendedores influência e prestígio na área da Educação Física.

A atuação destes professores esteve associada às escolas de formação de professores, mas também a entidades de organização profissional e sem lucro financeiro. Os “lucros” obtidos e que até os dias de hoje ainda rendem homenagens e reverências ao trabalho destes profissionais estão diretamente ligados às instituições, afinal a presença deles nestes locais possibilitou ampliar a rede de relacionamentos e pesquisas comprobatórias de suas idéias. É importante frisar que tais ações só foram possíveis pelo vínculo institucional dos professores. Outra forma de “lucro” obtido foi a influência e o prestígio percebidos no uso da produção acadêmica como referência de estudos na atualidade.

3.1 Inezil Penna Marinho: o sonho de um método ginástico brasileiro!

*Meu ideal é, pois bem diferente
Não quero de riquezas o esplendor,
Sou apenas um pobre sonhador
A aspirar uma luz fulgente”
Inezil Penna Marinho (MELO, 2009)*

Em princípio, Inezil Penna Marinho é uma pessoa ímpar em comparação com seus colegas de atividades profissionais. Possui diferentes formações e apresenta vasta cultura, percebida em seus escritos, poemas e no uso das palavras, mesmo no sumário de suas obras. Conhecê-lo é conhecer um personagem intelectual da História da Educação Física brasileiro, como será descrito a seguir.

3.1.1 Breve biografia

Inezil Penna Marinho nasceu no dia 15 de agosto de 1915, na cidade do Rio de Janeiro e era filho de Idelfonso Ayres Marinho e Ignez Penna Marinho. Sendo filho de um cônsul estudou no Colégio Pedro II, um dos mais tradicionais do País em sua época e na atualidade (MELO, 1998). Por estas características é possível inferir que sua família possuía boa posição social. Este pensamento é corroborado quando é constatada sua participação como atleta em clubes esportivos, prática somente associada a pessoas de poder aquisitivo maior, no contexto histórico em que viveu.

Sua formação acadêmica foi iniciada em 1938, no Curso de Oficiais da Escola de Educação Física do Exército como instrutor de Educação Física. Também formou-se como Técnico Desportivo especializado em Natação e *Water-Polo* pela Escola Nacional de Educação Física da Universidade do Brasil (1941); Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio de Janeiro (1943); em Arma de Artilharia no Centro de Preparação de Oficiais da

Reserva (CPOR) (1944); em Psicologia pelo Instituto de Psicologia da Universidade do Brasil (1944) e em Filosofia pela Faculdade de Filosofia Nacional de Filosofia da Universidade do Brasil (1958). (MARINHO, s.d. b)

Em seu *Currículo*, Marinho (s.d. b), enumera, além de sua formação, seus feitos como atleta de luta livre, jiu-jítsu, atletismo, *water-polo*, voleibol e natação, seus títulos docentes, cargos e funções em diferentes órgãos, participação em eventos acadêmicos, premiação e atividades jurídicas desempenhadas, concluindo com uma relação de obras publicadas.

Segundo Melo (2008, p. 180), desde a juventude Inezil já se interessava pelas atividades físicas e esportivas.

Como esportista, chegou a ser campeão de pólo aquático pelo clube Boqueirão do Passeio e de luta livre pelo Flamengo. Quando aluno da Escola Nacional de Educação Física e Desportos (ENEFD), entre os anos de 1941 e 1943, foi campeão universitário de pólo aquático e vice de voleibol, chegando a ser recordista universitário de atletismo nos 800m, 1500m, 3000m e 4 x 400m

No âmbito do esporte disputou e ganhou campeonato de pólo aquático, de voleibol e atletismo, mas destacou-se na luta livre como atleta do Flamengo (MELO, 1998)

Diante dos méritos obtidos, seria inconveniente atribuir a Inezil Penna Marinho somente o título de professor. Formado em Educação Física pela Escola Nacional de Educação Física (ENEFD), em 1943 (MELO, 2008), esta figura histórica da Educação Física também “tinha formação em Direito, Psicologia e Filosofia” (FERNANDES, 1979), além de ser poeta e estudioso da Grécia Antiga. Todas estas formações podem ser indícios de ser o professor Inezil um intelectual de variados interesses, fato também perceptível em suas publicações que mormente utilizavam linguagem e posturas bastante cultas.

Suas incursões pela literatura são tratadas por Goellner e Silva (2009) que com suporte de outros autores percorre um dos escritos de Inezil Penna Marinho. Ao apresentar a publicação selecionada os autores enumeram alguns títulos produzidos pelo professor ainda na juventude: “*Um Romance de Amor; Fatos da Vida Real;*

Páginas Íntimas; Diário de Quatro Semanas de Amor; o Homem-Fera... novelas, poesias, crônicas e contos” (GOELLNER e SILVA, 2009, p. 14) [grifos dos autores]. Mas nesta obra a preocupação é revisitar o romance/conto (como os autores denominam) Homem-Fera. Com comentários de três leitores da obra, vale destacar aqueles produzidos por Victor Andrade de Melo que atribui aos escritos do professor uma necessidade de situá-la a partir de um olhar duplamente preocupado com a arte e com a ciência, num respeito às dimensões culturais e acadêmicas que o romance/conto merece.

Melo (2008, p. 183) destaca que ao analisar a tese apresentada pelo professor para concorrer à cadeira de História na ENEFD

é possível identificar muitas dimensões da vida pessoal de Inezil: o gosto pela história, filosofia e poesia; uma erudição e uma cultura geral destacável, que lhe permitia inclusive ler livros em diferentes línguas; o gosto e a valorização da cultura clássica.

Como gestor atuou nas áreas de Educação Física e Direito além de ter sido Presidente do Rotary Club de Brasília. Segundo Fernandes (1979), foi técnico de Educação no Ministério da Educação e Cultura; onde também atuou como assessor técnico e jurídico do gabinete do Ministro. Foi presidente do Instituto dos Advogados de Brasília e do Instituto de Direito Natural. Também atuou como conselheiro da Ordem dos Advogados do Brasil.

Segundo Melo (2008), seu trabalho na Divisão de Educação Física (DEF) do Departamento de Educação do Ministério da Educação e Saúde (MES), iniciou-se mesmo antes do professor concluir seus estudos na Escola Nacional de Educação Física (ENEFD), em 1943. O ingresso de Inezil no referido órgão ocorreu em 1939, como assistente técnico, aos 24 anos de idade. Em 1940, foi nomeado assistente de ensino e em 1941 foi nomeado técnico de Educação e chefe da Secção Pedagógica.

Segundo Osório (1987, p.4), o professor Inezil foi o primeiro representante do Ministério da Educação a chegar a Brasília, em 1968. Considerando que o professor já atuava como Técnico deste ministério desde 1940 e por lá permaneceu até 1971,

chegando em 1966 a ter “poderes para a prática de atos privativos de Ministro” (MARINHO, s.d. b, p.2) infere-se que desde sua formação como professor de Educação Física houve uma grande proximidade entre o Inezil e os órgãos públicos. Tal proximidade pode ter permitido e beneficiado o acesso às diferentes fontes históricas utilizadas pelo professor em suas publicações. Também, por se tratar da Divisão de Educação Física (DEF) de um órgão central, o acúmulo de documentos sobre Educação Física produzidos em todo o País, estava centralizado na entidade.

Como Professor Catedrático e Livre-Docente atuou nas Cadeiras de Metodologia da Educação Física e dos Desportos e de História da Educação Física e dos Desportos (ENEFD). Obteve título de Professor *Honoris Causa* das Escolas de Educação Física do Paraná, do Rio Grande do Sul, de São Carlos (em São Paulo) e do Instituto Nacional de Educação Física do Peru. Também atuou com professor de Filosofia e História da Educação Física em Cursos de Pós-Graduação nas Universidades Federais do Amazonas, Paraná, Piauí e Rio de Janeiro. (MARINHO, s.d. b)

Segundo Melo (2008), “Em 1958 já tinha mais de 100 monografias e dezenas de livros publicados, muitos deles em outras áreas de conhecimento”. A publicação em revistas também já contava com mais de 1000 artigos segundo o mesmo autor. O quadro 2 apresenta uma seleção de escritos de Inezil Penna Marinho de modo a se aquilatar a natureza de sua produção intelectual.

Quadro 2 – SELEÇÃO DE ESCRITOS DO PROFESSOR INEZIL PENNA MARINHO¹⁵

DATA	TEMA	SÍNTESE
1938	- O Colégio Pedro II Cem Anos Depois	- Em colaboração com Luiz Inneco. Histórico do Colégio Pedro II.
1940	- Especialização: Fator Preponderante na Técnica da Educação Física - Educação Física: Estatística	- Tese aprovada no Concurso para técnico de Educação do Ministério da Educação e Saúde. Estudo histórico de valorização do discurso da época. - Apresenta uma síntese estatística da Educação Física brasileira.

¹⁵ Neste quadro constam somente as obras disponíveis para consulta na Biblioteca da Escola de Educação Física (ESEF) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

DATA	TEMA	SÍNTESE
1940 (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> - Psicologia da Infância aplicada à Educação Física - Tabela para Determinação dos Valores Tórax e Abdômens Superior e Inferior 	<ul style="list-style-type: none"> - Foram publicadas 2 edições neste ano. Cópia de conferência sobre o assunto. - Foram publicadas 2 edições neste ano. Documento sobre antropometria utilizado como referência pela Divisão de Educação e Saúde.
1942	<ul style="list-style-type: none"> - Influência da Educação Física na Formação do Caráter: Ensaio - Educação Física: Estatística 	<ul style="list-style-type: none"> - Foram publicadas 2 edições neste ano. - 3ª edição. Apresenta uma síntese estatística da Educação Física brasileira
1943	<ul style="list-style-type: none"> - A oportunidade da criação da carreira de Técnico de Educação Física - Contribuição para a História da Educação Física 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação de trabalho premiado no Concurso de Monografias de 1942, promovido pelo DASP. Sugere a estruturação e seleção para a carreira de técnico especializado em Educação Física - Reúne documentação sobre Educação Física e Esportes referente à legislação e documentos oficiais consultados nas bibliotecas do Distrito Federal, Espírito Santo e São Paulo.
1944	<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidade da Criação da Carreira de Técnico de Educação Física - O Aperfeiçoamento Físico do Servidor do Estado e sua Influência no Rendimento do Serviço Público - Curso de Educação Física - Bases Científicas da Educação Física - Valor Individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação de trabalho premiado no Concurso de Monografias de 1942, promovido pelo DASP. Sugere a estruturação e seleção para a carreira de técnico especializado em Educação Física - Publicação de trabalho aprovado no Concurso de Monografias de 1943, promovido pelo DASP - Publicação para fins didáticos destinado a especialistas em Educação Física. - Em colaboração com Paulo Araújo. Publicação do Ministério da Educação e Saúde. Discute a Educação Física de forma científica. - Em colaboração com Paulo Araújo. Publicação do Ministério da Educação e Saúde. Discute o método nacional de ginástica.
1945	<ul style="list-style-type: none"> - A Ginástica e seus Fundamentos: tradução e notas - Papel da Educação Física na Preparação Militar - Bases Gerais da Metodologia do Treinamento Desportivo - O Grupamento Homogêneo em Educação Física 	<ul style="list-style-type: none"> - Tradução da obra do Prof. José D'Amico, sobre os fundamentos da ginástica. - Discute sobre a prática de atividade física nos meios militares. - Em colaboração com Paulo Araújo. - Em colaboração com Paulo Araújo. Discussão sobre o tema sugerindo pensá-lo a partir da ótica educacional.

DATA	TEMA	SÍNTESE
1945 (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> - Bases Gerais da Metodologia do Treinamento Desportivo do Futebol - Subsídios para o Estudo da Metodologia do Treinamento da Capoeira - Os Clássicos e a Educação Física - Condições a que deverá satisfazer um Método Nacional de Educação Física - Castália: Poesias - O Problema do Grupamento Homogêneo no Brasil 	<ul style="list-style-type: none"> - Em colaboração com Romeu de Castro Jobim. Monografia apresentada em concurso promovido pela Divisão de Educação Física do Ministério de Educação e Saúde. - Apresenta uma possibilidade de sistematização para o ensino da capoeira - Discussão filosófica da Educação Física a partir da leitura dos clássicos. - Apresenta subsídios para discussão sobre o Método Nacional de Ginástica - Livro de Poesias. - Discussão sobre o tema sugerindo pensá-lo a partir da ótica educacional. Possui também dados estatísticos.
1946	<ul style="list-style-type: none"> - Legislação Brasileira de Desportos - Sugestões para uma Ficha de Controle Médico-Desportivo para Clubes de Futebol - Metodologia do Treinamento Desportivo da Esgrima - O Problema da Educação Física dos Cegos: subsídios para a sua Solução - A Educação Física dos Portadores de Defeitos Físicos - Objetivos e Características da Educação Física no Ensino Secundário - Psicologia aplicada à Educação Física para Surdos-Mudos - Psicologia Aplicada à Atividade Física dos Surdos-Mudos 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciona a legislação brasileira de Esporte de 1941 a 1945, inclusive universitário. - Sugere o uso de avaliação médica e física no futebol. - Em colaboração com Sebastião da Silva Cruz. Apresenta método de treinamento. - Tece considerações sobre a necessidade de atividade física para cegos. - Tece considerações sobre a necessidade de atividade física para pessoas com deficiência física. - Apresenta diretrizes para o ensino da Educação Física no Ensino Secundário. - Tece considerações sobre a necessidade de atividade física para pessoas surdas-mudas - Monografia vencedora do concurso de Contribuições ao Método Nacional de Ginástica. Tece considerações sobre a necessidade de atividade física para pessoas com deficiência, inclusive para cegos.

DATA	TEMA	SÍNTESE
1947	<ul style="list-style-type: none"> - Psicologia aplicada ao Juiz de Futebol - Tabela para Determinação dos Valores Tórax e Abdômens Superior e Inferior - 3ª Edição 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação do Serviço de Documentação do MEC. Palestra que reflete sobre os fatores subjetivos de interpretação do juiz - Documento sobre antropometria utilizado como referência pela Divisão de Educação e Saúde.
1948	<ul style="list-style-type: none"> - Crítica aos Exercícios Analíticos em face dos Fundamentos Bio-Psico-Sócio-Filosóficos dos Programas de Educação Física Destinados às Escolas Primárias 	<ul style="list-style-type: none"> - Tese aprovada no Concurso para Livre-Docente de Metodologia da Educação Física da E.N.E.F.D da Universidade do Brasil
1949	<ul style="list-style-type: none"> - Aristóteles, Descartes e Bergson: Diferenças no estudo das Relações entre Corpo e Alma 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação de tese aprovada no Concurso para Catedrático de Metodologia da Educação Física na ENEFD da Universidade do Brasil. Análise filosófica da relação corpo e alma em defesa da Educação Integral.
1952	<ul style="list-style-type: none"> - História da Educação Física e dos Desportos no Brasil – Volume I e II - Manual de Recreação 	<ul style="list-style-type: none"> - História da Educação Física desde o Brasil Colônia até Brasil República. Possui relação de documentos oficiais e publicações. - Em colaboração com A. Sussekind e O. Góes. Discussão sobre o lazer do trabalhador.
1953	<ul style="list-style-type: none"> - Bases Científicas da Educação Física - Sistemas e Métodos de Educação Física - Pedagogia, Didática e Metodologia – Estudo das características próprias a cada qual - Relatório sobre o III Congresso Mundial de Educação Física, realizado de 9 a 12 de agosto de 1953 - História da Educação Física e dos Desportos no Brasil – Volume III 	<ul style="list-style-type: none"> - 2ª e 3ª Edições. Discute a Educação Física de forma científica. - Descreve os sistemas e métodos ginásticos. - Discussão acerca das convergências e divergências entre a pedagogia, a didática e metodologia - sob os auspícios da Federação Internacional de Ginástica de Ling e o patrocínio do governo da Turquia em Istambul. Relatório do congresso enumerando, participantes, temas e programação - História da Educação Física no período Vargas. Possui relação de documentos oficiais e publicações.
1954	<ul style="list-style-type: none"> - Desportos: Metodologia do Treinamento Desportivo - História da Educação Física e dos Desportos no Brasil – Volume IV 	<ul style="list-style-type: none"> - Classifica os desportos, apresenta a organização desportiva nacional e internacional e faz apontamentos sobre diferentes esportes. - História da Educação Física no Brasil República. Possui relação de documentos oficiais e publicações.
1955	<ul style="list-style-type: none"> - Dez Brinquedos Cantados: Originais e Inéditos 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação de uso didático e de divulgação cultural.

DATA	TEMA	SÍNTESE
1955 (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> - Ginástica Feminina Moderna: Evolução de Noverre e Delsar e a Froelich e Kramml: Principais Características e Modelos de Diferentes Tipos de Sessões - Curso de Fundamentos e Técnicas da Recreação - O Associacionismo: Evolução doutrinária de Bacon a Hume e Hartley - Aristóteles, Descartes e Bergson: Diferenças no estudo das Relações entre Corpo e Alma - Educação Física Desportiva Generalizada* 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação de divulgação cultural. - Em colaboração com diversos. Obra de fins didáticos, utilizada em diferentes regiões do País. - Em colaboração com M. Diaz Lops. Discussão filosófica sobre os conceitos filosóficos de associacionismo. - 2ª Edição. Publicação de tese aprovada no Concurso para Catedrático de Metodologia da Educação Física na ENEFD da Universidade do Brasil. Análise filosófica da relação corpo e alma em defesa da Educação Integral. * - Em um documento consta a data de 1955 e no outro em 1958
1956	<ul style="list-style-type: none"> - Curso de Psico-Pedagogia Hedonista - Jogos: Principais Teorias - História Geral da Educação Física - Pedagogia, Didática e Metodologia: Estudo das Características Próprias a cada qual 	<ul style="list-style-type: none"> - Material de uso didático em curso com o tema desenvolvimento da criança até os 12 anos, voltado para professores e pais. - Estudo das teorias que orientam os jogos, a recreação e o lazer. - Livro escrito em colaboração com Aloísio Accioly, para fins didáticos, traz relatos históricos desde a Pré-História apresentando as tendências da Educação Física Moderna. - Discussão acerca das convergências e divergências entre a pedagogia, a didática e metodologia
1957	<ul style="list-style-type: none"> - Interpretação Histórica da XVI Olímpica de Píndaro 	<ul style="list-style-type: none"> - Tese aprovada no Concurso pra Catedrático de História da Educação Física da Escola Nacional de Educação Física e Desportos da Universidade do Brasil
1958	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas e Métodos de Educação Física 	<ul style="list-style-type: none"> - 2ª Edição. Descreve os sistemas e métodos ginásticos.
1960	<ul style="list-style-type: none"> - Amor e Lembranças: Poesias 	<ul style="list-style-type: none"> - Livro de Poesias.
1971	<ul style="list-style-type: none"> - O Hedonismo de Platão e Aristóteles a Freud e Marcuse - Sistemas e Métodos de Educação Física – 3ª edição 	<ul style="list-style-type: none"> - Reflexão acerca do conceito de prazer a partir da referência desses filósofos. - Edição em 2 volumes. - Descreve os sistemas e métodos ginásticos.

DATA	TEMA	SÍNTESE
1972	<ul style="list-style-type: none"> - Metodologia Filosófica e Científica aplicada à Educação Física e aos Desportos - Educação Física, Recreação e Jogos 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise reflexiva da fundamentação da área de Educação Física. - 2ª Edição. Estudos sobre a História da recreação, métodos e jogos.
1974	<ul style="list-style-type: none"> - Aristóteles, Descartes e Bergson: Diferenças no estudo das Relações entre Corpo e Alma 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicação do MEC. Estabelece as diferenças entre os conceitos de corpo e alma a partir da referência destes filósofos.
1975	<ul style="list-style-type: none"> - Rui Barbosa: Paladino da Educação Física no Brasil - Sistemas e Métodos de Educação Física 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresenta as contribuições de Rui Barbosa para a Educação Física brasileira. - 4ª Edição. Descreve os sistemas e métodos ginásticos.
1977	<ul style="list-style-type: none"> - Educação Física, Recreação e Jogos - <i>Origines de l'Education Physique au Brésil pendant La Colonisation (1500-1822)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - 3ª Edição. Estudos sobre a História da recreação, métodos e jogos. - Trabalho apresentado no Seminário Internacional de História da Educação Física e do Esporte em Viena, de 17 a 20 de abril de 1974. Apresenta-se em duas edições, ambas em francês. A primeira publicada em Paris (1977) e a segunda em Brasília-DF (1985).
1978	<ul style="list-style-type: none"> - Introdução ao Estudo da Metodologia Científica - Sistemas e Métodos de Educação Física - III – O Direito Natural entre os Romanos (De Roma a Constantinopla) 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudos metodológicos necessários à realização de pesquisas. - 5ª Edição. Descreve os sistemas e métodos ginásticos. - Série Cadernos de Direito Natural (1978/1979)
1979	<ul style="list-style-type: none"> - III – O Direito Natural entre os Romanos (De Roma a Constantinopla) - Raízes Etimológica, Histórica e Jurídica do Lazer - Grandes Julgamentos da Grécia antiga: Aspásia, Sócrates, Frinéia: Organização Judiciária de Atenas – Noção de Direito Processual Ateniense - Anuário de Poetas do Brasil - Introdução ao Estudo da Metodologia Científica 	<ul style="list-style-type: none"> - 2ª Edição. Série Cadernos de Direito Natural (1978/1979) - Faz uma reflexão do lazer do conceito etimológico. Faz uso da histórica e pela ótica jurídica discute do direito ao lazer. - Apresenta aspectos jurídicos dos julgamentos atenienses, apresentando conceitos do direito processual da época. - Contém a Castália e Oh, Grécia (coroa de sonetos). - 2ª Edição. Estudos metodológicos necessários à realização de pesquisas.

DATA	TEMA	SÍNTESE
1980	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo da Evolução dos Principais Sistemas e Métodos de Educação Física adotados no Brasil - Contribuição da Metodologia Científica para o Pensamento Heurístico - História Geral da Educação Física - História da Educação Física e dos Desportos no Brasil - Rui Barbosa: Paladino da Educação Física no Brasil - Amor e Lembrança – Poesias - O Associacionismo: Evolução doutrinária de Bacon a Hume e Hartley – Contribuição de Hobbes, Locke e Berkeley – - Introdução ao Estudo do Folclore Brasileiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Apresenta os principais sistemas e métodos ginásticos e de treinamento. Apresentado no Simpósio Nacional de Docentes de Nível Superior na Área de Ginástica. - Sugere o estudo da heurística para uso em pesquisas voltadas para o pensamento crítico. - Apresenta a História da Educação Física desde a Pré-História até a modernidade. - Apresenta a História da Educação Física desde o Brasil Colônia até a década de 1980. - 2ª Edição. Apresenta as contribuições de Rui Barbosa para a Educação Física brasileira. - 2ª Edição. Livro de poesias. - 2ª Edição Revisada e Ampliada. Em colaboração com Marta Días Lops Penna Marinho. Discussão filosófica sobre os conceitos filosóficos de associacionismo. - Apresenta elementos para discussão acerca do folclore brasileiro.
1981	- A Ginástica Brasileira	- Resumo do projeto do Método Nacional de Ginástica
1982	- A Ginástica Brasileira	- 2ª Edição. Resumo do projeto do Método Nacional de Ginástica
1983	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas e Métodos de Educação Física - Filosofia do Esporte e da Educação Física 	<ul style="list-style-type: none"> - 6ª Edição. Descreve os sistemas e métodos ginásticos. - Conferência proferida no I Congresso Internacional de Ciências Aplicadas à Educação Física e ao Esporte
1984	<ul style="list-style-type: none"> - Nova Denominação Para o Professor de Educação Física: Educação Física uma Expressão Inadequada - Escólio Axiológicos à Problemática Jurídica do Lazer 	<ul style="list-style-type: none"> - Sugere nova denominação para o professor de Educação Física - Tese apresentada na 7ª Conferência Estadual dos Advogados de Santa Catarina, propondo a melhoria da qualidade de vida do trabalhador por meio do direito ao lazer

Nos documentos produzidos por Marinho (s.d. a e s.d. b) as produções foram realizadas principalmente na cidade do Rio de Janeiro-RJ, mas constam também

publicações em São Paulo-SP (12 publicações entre 1944 e 1983), Brasília-DF (30 publicações entre 1960 a 1984), Pelotas-RS (1 publicação em 1980), Porto Alegre-RS (1 publicação em 1982), Tramandaí-RS (1 publicação em 1984) e Paris-França (1 publicação em 1977). Estes estão divididos no “*Curriculum Vitae* Abreviado” por categorias: Administração e Legislação, Direito, Enciclopédia, Filosofia, Folclore, História, Literatura, Pedagogia, Didática e Metodologia, Psicologia e Sociologia. Algumas destas obras estão acessíveis na Biblioteca da Escola de Educação Física da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Vale destacar que, das obras não disponíveis aos Anuários de Poesia e as obras da área jurídica constituem-se como maioria.

3.1.2 O contexto histórico de Inezil Penna Marinho

Inezil Penna Marinho iniciou suas atividades acadêmicas em 1938, o que permite compreender que foi no Brasil estadonovista, resultado de ações de inconformismos militar e civil da década de 1920 (SILVA, 1996) que o professor se formou. Sendo assim, deve-se considerar o contexto histórico nos aspectos sociais, educacionais e políticos para entender suas ações acadêmicas e empreendedoras no decorrer de sua vida profissional.

Como pontuado anteriormente em sua breve biografia Inezil Penna Marinho pode ser considerado privilegiado em sua posição social por ter estudado em colégio considerado de elite e por ter sido atleta de clube esportivo. Tal posição, associada à formação acadêmica escolhida, permitiu também o acesso a órgãos dirigentes da Educação nacional (Ministério da Educação e Cultura) ou a entidades representativas da Educação Física ou da Ordem dos Advogados do Brasil. (MARINHO, s.d. b)

Entre 1930 e 1984 o Brasil passou por três características diferenciadas de governo, conforme Fausto (1995): o Estado Novo (1930-1945), o Período Democrático (1945-1964) e o Regime Militar (1964-1985).

Segundo Fausto (1995) desde a década de 1920 houve tentativas de modificar o ensino no País quando então ocorreram reformas educacionais nos estados culminando no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Tais preocupações levaram o governo de Getúlio Vargas a priorizar a Educação como um dos pilares do novo regime, inclusive criando o Ministério da Educação e Saúde.

Apesar das constantes discussões entre diferentes segmentos educacionais, segundo Fausto (1995, p. 337), “a educação entrou no compasso da visão geral centralizadora [tendo como] marco inicial [...] a criação do Ministério da Educação e Saúde, em novembro de 1930”.

Também fez parte da política educacional do governo Vargas as Reformas Educacionais (Francisco Campos e Gustavo Capanema) e a criação de órgãos e entidades como o Instituto Nacional de Estudos Pedagógicos (INEP), em 1938, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), em 1942 e o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), em 1946” (SILVA, 1996)¹⁶.

Uma interpretação sobre a Educação Física à época, colocou-a junto com a Educação Sanitária e a Educação Moral, tornando-a um instrumento de controle do homem brasileiro. Associada ao Higienismo e à Eugenia; em suma a Educação Física deveria promover o fortalecimento da raça brasileira (SILVA, 1996).

Porém, num plano mais amplo de constatações, cabe reunir dados históricos de aceitação geral que permitem contextualizar a carreira de Inezil Penna Marinho. Nestas condições, há pleno reconhecimento que a Educação Física na Era Vargas

¹⁶ Maiores informações sobre as reformas educacionais ver: SILVA, Dirce Maria Corrêa da. **Escola de educação física do Espírito Santo: suas histórias, seus caminhos: 1931-1961**. Vitória, 1996. 224 p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Pedagógico da Universidade Federal do Espírito Santo. 1996.

tornou-se um fato político e populista. Portanto, o que ficou patente no término do Estado Novo foi o populismo, que aproximou Getúlio Vargas dos anseios populares.

Em 1945 o governo de Eurico Gaspar Dutra foi instituído por meio de eleições diretas, com apoio de Getúlio Vargas. Também por eleição direta Getúlio Vargas assumiu mais uma vez a presidência, em 1951; seguido de Café Filho, em 1954, Juscelino Kubitschek de Oliveira, em 1956, Jânio Quadros e João Goulart em 1961.

Em termos educacionais o Governo Dutra usou do artifício dos atos administrativos para tomar decisões como: a extinção da Divisão do Ensino Primário, do Departamento Nacional de Educação, a aprovação do regulamento do Instituto Rio Branco (órgão de formação de diplomatas) e a fundação do Instituto Brasileiro de Educação, Ciência e Cultura. Porém, os grandes destaques neste período foram a criação das universidades federais e as discussões para a aprovação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (NISKIER, 1996).

Em termos políticos a constante mudança de presidentes, mesmo antes do término dos mandatos permite inferir que mesmo fazendo uso do populismo era difícil se manter no poder.

Entre 1964 a 1985, o Regime Militar foi conduzido por cinco presidentes que apesar das diferenças, mantiveram o governo por meio de Atos Institucionais. Embora ditadura, esta se pautava na ação do grupo de militares, com tempo previsto de permanência no cargo.

Em termos educacionais vale destacar o incentivo à Educação, a criação do Estatuto do Magistério Superior, a criação da Fundação MOBRAF – Movimento Brasileiro de Alfabetização, do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), a criação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) valorizando o ensino superior e de pós-graduação (NISKIER, 1996).

Foi em meio a todos estes acontecimentos que o professor Inezil Penna Marinho se inseriu na esfera acadêmica da Educação Física. Sua condição social permitiu-lhe

um ensino de qualidade que o levou ao Ministério da Educação, em 1940 onde permaneceu até 1970. A permanência em cargos de confiança durante diferentes governos, alguns até com regime diferente é característica do empreendedor que constrói em torno de si uma rede de relacionamentos sem os limites do envolvimento político partidário.

3.1.3 Ações inovadoras e empreendedoras na educação física

Ao propor a criação e operacionalizar um método ginástico brasileiro¹⁷, já seria suficiente para entender Inezil Penna Marinho como um empreendedor. Soma-se a isso suas responsabilidades docentes, bem como sua iniciativa de fundação de órgão de representação profissional.

No ante-projeto do Método Nacional, datado de 1946, existem 3 capítulos assim distribuídos: o 1º capítulo: faz um debate histórico sobre os diferentes métodos ginásticos existentes; o segundo capítulo trata dos conceitos e métodos ginásticos dominantes no século XX, considerando os adotados no Brasil até a adoção do Método Francês como o método oficial do País; e, por fim, apresenta a proposta do Método Nacional de Ginástica. Neste documento, o Professor Inezil faz lembrar que o anseio por um método nacional já existia desde 1929, quando o General Nestor Passos, então Ministro da Guerra, publicou o Ante-Projeto de Lei submetido ao estudo da Comissão de Educação Física (MARINHO, 1946, p.45, nota de rodapé nº 29)¹⁸.

Neste mesmo estudo documental, MARINHO (1946) cita também a publicação de Arnaldo Guinle e Mário Polo, em 1920, o “Guia Prático de Educação Física”, antecipando assim a existência de lideranças nascentes do cenário não só da

¹⁷ Este método denominado “Ginástica Brasil” inspirava-se na prática da capoeira.

¹⁸ MARINHO, Inezil Penna. Ante-Projeto de Método Nacional de Educação Física. Rio de Janeiro, 1946. Mimeo. (Acervo do CEME/UFRGS)

Educação Física nacional, mas também do Esporte, como se verificará adiante com a apreciação do papel destacado do primeiro autor do Guia, isto é Arnaldo Guinle.

Na criação do método, vale ressaltar a escolha da capoeira como referência para o método, por acreditar ser ela uma manifestação genuinamente brasileira. Neste ponto incide o caráter inovador da proposta empreendedora de Inezil.

Os métodos ginásticos foram as primeiras formas de sistematização e registro da Educação Física enquanto área de conhecimento (OLIVEIRA, 1987). Alguns destes métodos, como o Alemão e o Sueco traziam em seu bojo um caráter de formação do cidadão patriota e defensor das idéias de seu País face aos problemas sociais e políticos da época em que foram desenvolvidos. Deste modo, mais que pensar na formação física de seus compatriotas os idealizadores dos métodos pensavam na formação de uma “nação nacional” (GHIRALDELLI JUNIOR, 1990).

Por tais pressupostos, criar um método brasileiro significava naquele momento pensar uma ginástica que melhorasse a “cultura física”¹⁹, mas também colocasse o País no grupo das nações fortalecidas por meio da sua prática.

Assim, criar um método brasileiro representava também demonstrar características de prosperidade e de civilidade. Representava pensar o Brasil como uma grande e próspera Nação. Ou seja: em tese, tais tipos de proposta caracterizam um sentido empreendedor e uma capacidade implícita de gerenciar inovações.

Outra característica deste grande empreendedor é a organização com que conservou as informações hoje depositadas no Centro de Memória do Esporte (CEME) na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Documentos, cartas, mensagens estão organizados em livros próprios, devidamente encadernados, datados e nomeados. Outros materiais, como a reportagem de jornal

¹⁹ Nesse período histórico da criação das Escolas de Educação Física é possível encontrar documentos que usam o termo cultura física como sinônimo de Educação Física e em alguns deles substituindo-o. (SILVA, 1996).

de Ozório (1987)²⁰, estão emoldurados como quadros. Há ainda muitos registros iconográficos de diferentes momentos da carreira e vida deste professor. Merece destaque a foto em que o próprio professor Inezil reproduz a pose da escultura do discóbolo de Myrón.

A participação em órgãos públicos permitiu ao professor uma grande rede de relacionamentos em diferentes áreas, inclusive com representantes do governo, o que lhe permitiu acesso a muitas informações e também possibilidades de viagens pelo País ou para o exterior (FERNANDES, 1979).

Dentre os órgão dos quais Inezil participou destaca-se a Federação Brasileira de Associações de Professores de Educação Física (FBAPEF) e a *Fédération Internationale D'Éducation Physique* (FIEP).

A Federação Brasileira de Associações de Professores de Educação Física (FBAPEF) foi fundada em 1946, pelas associações do Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo. Uma das principais ações desta entidade foi a regulamentação da profissão de Educação Física, conquistada somente em 1998 (REGULAMENTAÇÃO, 2011).

A *Fédération Internationale D'Éducation Physique* (FIEP) foi fundada em 2 de julho de 1923, em Bruxelas, na Bélgica. No Brasil a instituição iniciou no ano de 1949. Esta instituição internacional tem como objetivo promover o desenvolvimento das atividades físicas, esportivas e de lazer em todos os países do mundo. Órgão independente e não governamental iniciou suas atividades no Brasil em função da participação dos professores de Educação Física brasileiros que participaram da Primeira Língiada em Estocolmo, na Suécia, em 1949. Estes professores são hoje considerados líderes da Educação Física em seus Estados tais como: Alfredo Colombo (do Rio de Janeiro), Antonio Boaventura da Silva (de São Paulo), Jacintho Francisco Targa (do Rio Grande do Sul) e Sylvio Raso (de Minas Gerais). (GRUHN, 2009)

²⁰ Ozório (1987), publicou crônica referente à chegada do professor Inezil no Ministério da Educação em Brasília na transferência do órgão para o Distrito Federal.

A participação de Inezil na FIEP o incluiu entre os nomes de destaque da Educação Física nacional à época e o aproximou de professores estrangeiros, como também das mais modernas discussões da época. Por estas ações, concorda-se com Melo que (1998, p. 192) “o prof. Inezil foi fundamentalmente um estudioso que percebeu a Educação Física a partir de uma ótica diferenciada, a partir das fortes referências humanistas que possuía”.

Conforme o conceito de empreendedor de Oliveira (1995), com as atitudes frente a sua formação e aos cargos assumidos, o professor Inezil demonstrou iniciativa, agressividade frente às possibilidades vislumbradas, percepção das oportunidades, paixão pelo seu trabalho, dinamismo para lidar com mudanças e inquietude frente à realidade.

Por se tratar de um investimento empreendedor que não visava vantagens materiais e financeiras, entende-se como Sarkar (2008), ser o professor Inezil:

- **um empreendedor social** uma vez que propôs “soluções de inovação para problemas sociais [...] e [ofereceu] alterações em larga escala” (SARKAR, 2008, p. 32). Em outras palavras, ao propor um Método de Ginástica brasileiro encontrou soluções de inovação para o problema da Educação brasileira delimitada a partir da Educação Física e propôs alterações em âmbito nacional.

- **um empreendedor na universidade**, já que como Professor Catedrático na ENEFD e autor de diversos livros²¹, fez da entidade uma instituição empreendedora, como em Sarkar (2008, p. 68):

Voltada para estudantes não-tradicionais [...] que dão ênfase a desenvolver serviços de instrução com elementos práticos [...] em formatos alternativos (tempo, lugar ou tecnologia) em múltiplas localizações (incluindo ao longo das fronteiras dos países ou estados).

Considerando o contexto vivenciado pelo professor, a própria produção científica estava pautada principalmente nas questões práticas, pois havia muita dificuldade

²¹ Ver Quadro 2, neste capítulo.

dos intelectuais em acessar os conhecimentos produzidos e, mesmo estes eram em menor número devido aos recursos da época.

Tais afirmativas permitem analisar as ações do professor Inezil Penna Marinho, como diferenciadas de outros professores e, por assim ser, identificá-lo no “tipo ideal” estabelecido na pesquisa. Em outras palavras, o professor em foco adaptava-se ao modelo aqui delineado para a figura do empreendedor por suas percepções de oportunidades e por suas realizações avançadas e inéditas.

Assim como Caldeira (2009), é possível também atribuir ao professor uma busca incessante por um caminho que nem sempre leva a um resultado, principalmente se for considerada sua tentativa da criação do Método de Ginástica brasileiro.

Numa ação inovadora, o professor construiu uma produção acadêmica e literária de grande reconhecimento entre os estudiosos da Educação Física. Mesmo na atualidade suas obras são referências primárias²² nos cursos de formação e nas produções científicas. Além disso, poucos autores possuem um volume tão grande de produções em tão curto espaço de tempo. Somente entre 1939 e 1958 houve cerca de 2.000 publicações (MELO, 2008).

Como atleta colecionou vitórias e, infere-se que a disciplina aprendida no esporte contribuiu para suas ações como empreendedor, bem como foi um dos impulsos à escolha da profissão a qual tanto se dedicou.

Para uma carreira profissional iniciada em 1939, como assistente técnico e que somente em 1943 conclui seu curso superior de Educação Física na ENEFD, o professor Inezil demonstra grande interesse pelo que faz considerando-se sua produção científica. Em 1958, esta produção conta com mais de 1000 monografias, dezenas de livros publicados e mais de 1000 artigos. Este total representa um volume de produção em 15 anos digno de reconhecimento, principalmente se

²² Por referência primária entende-se aquela produzida pelo próprio autor como documentos. Porém, ao se tornar uma obra rara ou de difícil acesso, os livros produzidos por meio destes documentos podem ser considerados também como fonte primária.

considerarmos que ainda hoje seus livros e artigos são referências na área. Produção digna de um empreendedor universitário que quer mudar a realidade e está constantemente em busca de inovações.

Como líder o professor demonstrou vários indícios, dentre eles sua participação em órgãos colegiados e representativos da área, ou como editor da Revista Brasileira de Educação Física e Desportos (RBEFD) (CEME /UFRGS).

Segundo a Revista E.F. do Conselho Federal de Educação Física (CONFEEF, 2003, p.8) o referido professor

Foi fundador e primeiro Presidente da APEF-RJ, na década de 1940, e um dos iniciadores do movimento associativista profissional. Foi ele a principal liderança no processo histórico do movimento pela regulamentação da profissão, que teve um Projeto de Lei nesse sentido aprovado pelo Congresso Nacional, mas vetado pelo Presidente da República, em 1985. Trabalhos publicados por Inezil sustentavam uma condição diferenciada para a Educação Física brasileira, para além da própria Licenciatura, estabelecendo as bases da profissão.

Na Associação de Professores de Educação Física (APEF), como presidente orientou e organizou a participação de professores nos eventos estaduais, nacionais e internacionais. Destaca-se em seu arquivo a preocupação em organizar e participar de eventos em âmbito internacional como os I, II e III Congressos Pan-americanos de 1943, no Rio de Janeiro, 1946, no México e 1950, no Uruguai (CEME-UFRGS).

Como Maximiliano (2006), entende-se o líder como um realizador e orientador de tarefas como as que o professor Inezil assumiu e realizou ao longo de sua vida acadêmica e profissional. Apesar de o autor demonstrar que o líder pode ou não ser um inovador, no caso específico do professor Inezil, verifica-se que o mesmo manteve durante toda sua vida essa preocupação sempre pautada numa ação também criativa.

Conciliando-se com o modelo de “tipo ideal” (WEBER, 1997), este educador, advogado, filósofo, psicólogo, poeta, escritor e atleta pode ser considerado um empreendedor e líder da Educação Física brasileira. Com apoio em Sarkar (2008)

Inezil foi um empreendedor que observava os riscos sob a ótica do desafio de crescimento (como quando trabalhou na Divisão de Educação Física e publicou boa parte de sua obra); sempre se orientava a partir da inovação (como na criação do Método Ginástico Nacional) e na criação da APEF-RJ demonstrou seu poder de agregar pessoas e junto delas tomar decisões importantes para a Educação Física brasileira. E, fazendo eco com Melo (2009, p. 125): “um dos mais importantes intelectuais da Educação Física brasileira”.

3.2 Aloyr Queiroz de Araújo: empreendedorismo regional – nacional

Bem haja o Estado do Espírito Santo, prossequindo incansavelmente na meritória obra de Educação Física. Terá o mérito de mostrar quanto póde a vontade bem intencionada, dando à Pátria filhos a altura de sua grandeza (A EDUCAÇÃO, 1933, p. 10-1)²³.

A participação do professor Aloyr Queiroz de Araújo na Educação Física do Espírito Santo pode ser comparada a participação de outros conterrâneos de outros setores econômicos, políticos, artísticos e culturais, conforme demonstrado no capítulo 2. Este professor que dirigiu a Escola de Educação Física do Espírito Santo (EEF-ES) durante 25 anos (entre 1946 a 1972) possui até os dias de hoje admiradores de suas ações e seu trabalho, mas como acontece com outros empreendedores, também existem críticos de suas atitudes, muitas vezes considerando-as autoritárias.

3.2.1 Breve biografia

Aloyr Queiroz de Araújo nasceu no dia 23 de julho de 1912, na cidade de Vila Velha, município próximo à capital do Espírito Santo, filho de Dario Araújo e de Maria

²³ Foi mantida a ortografia da época.

Angélica Queiroz de Araújo. Coursou o ensino secundário em escola tradicional da capital do Espírito Santo. Na Escola Normal Pedro II, concluiu o Curso Normal em 1930 e também iniciou sua vida esportiva jogando basquetebol. (BARROS, 1997). A opção pela escola tradicional permite inferir sobre a condição socioeconômica familiar e a busca pela formação de referência.

Aloyr Queiroz de Araújo formou-se no Curso Especial de Educação Física (oferecido pelo Departamento de Educação Física do Espírito Santo), em 1932; no Curso de Instrutor Técnico (Centro Militar de Educação Física — mais tarde transformado em Escola de Educação Física do Exército) em 1933; no Curso de Técnico Especializado em Desporto (na Escola Superior de Educação Física do Espírito Santo), em 1945 e, diplomou-se, em 1969, pela Escola Superior de Guerra do Rio de Janeiro.

Desde 1931 Aloyr esteve envolvido com a Educação (na função de professor primário) e a partir de 1932, iniciou seu envolvimento profissional com a Educação Física quando atuou como professor no Ginásio do Espírito Santo, onde criou a União Atlética do Ginásio do Espírito Santo (UAGES).

Em 1934, representou o Espírito Santo no VII Congresso de Educação. Este evento promovido pela Associação Brasileira de Educação (ABE) teve suas discussões voltadas para a Educação Física Nacional.

Aloyr Queiroz de Araújo foi uma figura de grande expressão na Educação Física brasileira, principalmente naquela tratada no espaço geográfico espírito-santense e, cujos feitos produziram uma história da Educação Física e do Esporte de alcance nacional. Entende-se no escopo desta investigação, que a história de vida do professor Aloyr Queiroz de Araújo e a História da Educação Física e do Esporte possuem linhas divisórias muito tênues, o que provoca uma possível interseção entre as ações do profissional e do homem no que se refere ao conhecimento historiográfico.

Considerando a preocupação com a formação em diferentes instituições formadoras, percebe-se que sua ação criadora e inovadora esteve pautada na solidez do conhecimento adquiridos naqueles espaços. Este temperamento inquieto, de buscar sempre algum caminho ou solução, permitiu que o professor participasse de diferentes eventos na área da Educação Física e do Esporte, no Espírito Santo, no Brasil e no mundo.

Sendo assim, representou o Estado em eventos nacionais (I Congresso Nacional de Educação Física, em 1953, realizado no Paraná e Reunião dos Dirigentes de Órgãos Públicos de Educação Física, em Santos, em 1953), e internacionais (I e II Congressos Luso Brasileiro de Educação Física, realizados respectivamente em Lisboa – 1960 e Rio de Janeiro – 1963) ²⁴.

Segundo Barros (1997, p. 15),

A partir [...] de 1946, ele foi indicado, com maior freqüência para representar o estado do Espírito Santo e também o Brasil em congressos e reuniões, como os seguintes: Congresso Pan-Americano de Educação Física em Montevideú. 1950; Reunião de Dirigentes de órgãos Públicos de Educação Física em Santos, 1953; Reunião de Diretores de Escolas de Educação Física 1958 e 1959; I, II e III Congressos Luso-Brasileiro de Educação Física respectivamente em Lisboa, Rio de Janeiro e Luanda, 1960, 1963 e 1966; I Congresso Mundial de Educação Física, Roma, 1960.

As participações em eventos e as viagens realizadas pelo professor foram minuciosamente registradas e organizadas em pastas (quando escritos) ou em caixas metálicas (quando em formato de slides).

O acervo do Professor Aloyr doado à Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo está dividido em dois setores (Coleções Especiais e Audiovisual), mas não podem e não devem ser trabalhados em separado. O material em formato de slides é parte integrante dos escritos e relatórios de viagens. Deste modo, o material escrito foi referência para a catalogação e organização dos slides, realizada em 1986, quando o acervo foi doado pela família à Universidade Federal do Espírito Santo (UFES).

²⁴ Dados constantes no trabalho de Barros (1997) e no acervo da Biblioteca Central da UFES, tanto no setor de Coleções Especiais, quanto de Audiovisual.

Dentre suas 52 produções, entre os anos de 1934 e 1972, é possível encontrar artigos e trabalhos sobre a História e a Organização da Educação Física (no Espírito Santo e em Santa Catarina); relatórios das Olimpíadas Escolares; textos sobre civismo e textos didáticos para uso em aulas (Biblioteca Central UFES) conforme quadro apresentado por Barros (1996):

Quadro 3 - ESCRITOS DO PROFESSOR ALOYR QUEIROZ DE ARAÚJO

DATA	TEMA	SÍNTESE
1934	- A Educação Physica no Gymnásio do Espírito Santo. - A União Athética Gymnásio do Espírito Santo (UAGES)	- Relato sobre o Funcionamento da Educação Física no Ginásio do Espírito Santo. - Relato sobre a criação e atuação da União Atlética do Ginásio do Espírito Santo.
1942	- A Educação Física no Estado de Santa Catarina.	- Narrativa de toda a organização técnica e pedagógica da Educação Física no estado de Santa Catarina, de 1938 até 1942.
1946	A Educação Física no Espírito Santo. - Olimpíada Escolar	- Relato sobre o funcionamento da Educação Física nas escolas estaduais do Espírito Santo. - Relatório documental onde [sic] constam todas as ocorrências, tanto em nível organizacional, como técnico-competitivo, das Olimpíadas Escolares, realizadas em 1946.
1948	- Olimpíada Escolar - O Ensino da Educação Física no Estado do Espírito Santo	- Relatório das Olimpíadas Escolares de 1948 - Artigo com conotação histórica publicado em "A Gazeta" onde [sic] esclarece o funcionamento da Educação Física nas escolas estaduais do Espírito Santo, a partir de 1908 e também coloca em relevância, o papel da Escola de Educação Física.
1950	- Olimpíada Escolar - Escola de Educação Física do Espírito Santo	- Relatório das Olimpíadas Escolares de 1950. - Artigo publicado em "A Gazeta" que faz uma retrospectiva da História da Escola de Educação Física desde sua fundação até o ano de 1950. Aborda o seu importante papel na formação de professores de Educação Física, para atuarem nas escolas estaduais do Espírito Santo.
1951	- Na Escola Normal Nasceu o Basquetebol Capixaba	- Reportagem publicada em "A Gazeta" que faz um relato sobre a trajetória do basquetebol no Espírito Santo, a partir de 1908, quando o mesmo surgiu na Escola Normal.
1952	- Olimpíada Escolar - Altos ideais da Educação Física e os deveres do verdadeiro atleta sob o múltiplo ponto de vista físico, mental, moral e cívico.	- Relatório das Olimpíadas Escolares de 1952. - Palestra cívico-esportiva, proferida no ginásio São Vicente de Paula e publicada no jornal "A Gazeta", sobre o dever do verdadeiro atleta na sociedade atual.

DATA	TEMA	SÍNTESE
1953	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuição do Estado do Espírito Santo para a Educação Física Nacional - Organização da Educação Física no Âmbito Estadual 	<ul style="list-style-type: none"> - Trabalho histórico sobre a trajetória da Educação Física Escolar no Espírito Santo, em que divide o seu ciclo evolutivo em quatro períodos. Este trabalho foi apresentado na abertura do Estágio de aperfeiçoamento técnico-pedagógico realizado em Vitória, Espírito Santo. - Exposição da organização técnica e pedagógica da Educação Física do Espírito Santo, através de dezesseis itens. Este trabalho foi apresentado no I Congresso Nacional de Educação Física realizado no Paraná
1954	<ul style="list-style-type: none"> - Olimpíada Escolar 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatório das Olimpíadas Escolares de 1954
1960	<ul style="list-style-type: none"> - Caderno de Metodologia da Educação Física – 25 pontos (Curso Infantil de Educação Física). - Democracia e Educação – Educar não é apenas intelectualizar - Organização e Administração da Educação Física: Professor – Instalação – Material Didático - Aspectos que envolvem a vida da Escola de Educação Física e sua participação na UFES como uma de suas unidades integrantes 	<ul style="list-style-type: none"> - Levantamento dos 25 pontos mais relevantes que o professor deve atentar para o bom desempenho de sua função. - Discurso proferido durante a abertura do Congresso de Professores de Educação Física em Alegre, onde [sic] enfatiza papel da Educação nas escolas; “Educar não é apenas intelectualizar”. - Sugestões de como deve ser a organização técnico-administrativa e pedagógica da Educação Física para que a mesma possa vir a funcionar com eficiência. Dá sugestões para o professor desempenhar sua prática com eficiência. Enfatiza a necessidade de instalações para a prática da Educação Física e a importância do material didático. Este trabalho foi apresentado no I Congresso Luso Brasileiro de Educação Física, realizado em Lisboa. - Discurso proferido na aula inaugural do ano letivo de 1960, do curso de Educação Física, quando é abordado todo o trabalho desempenhado por essa Escola, sendo, pois, imprescindível seu papel como unidade integrante da universidade.
1963	<ul style="list-style-type: none"> - Definição da Educação Física na Escola Secundária 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico da Educação Física nas escolas secundárias, deixando claro que, apesar da legislação vigente, a Educação Física, nas escolas secundárias, não tem funcionamento satisfatório. Condena a atuação do professor, a falta de instalações adequadas e a Lei 4.024 (currículo mínimo de Ed. Física). Este trabalho foi apresentado no II Congresso Luso Brasileiro de Educação Física realizado no Rio de Janeiro em 1963

DATA	TEMA	SÍNTESE
1963 (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> - Preparação Desportiva Universitária - Material Didático – Ginástica Desporto e Recreação (Técnica e Ensaio com recursos audiovisuais para Estudantes de Educação Física) - O papel da Educação Física face à Sociedade Contemporânea 	<ul style="list-style-type: none"> - Crítica à prática de esportes na Universidade, deixando claro que a preparação esportiva universitária não existe. Essa preparação é feita pelos clubes esportivos. Este trabalho também foi apresentado no II Congresso Luso-Brasileiro de Educação Física no Rio de Janeiro. - Trabalho em que enfatiza a importância do material didático e pedagógico e o seu uso correto a fim de tornar o ensino de Educação Física mais eficiente. O referido trabalho é ilustrado com 30 gravuras e igual número de slides acondicionados no próprio livro em duas séries de 15, devidamente numerados. Este trabalho foi apresentado no II Congresso Luso-Brasileiro de Educação Física no Rio de Janeiro. - Artigo publicado em "A Gazeta" no qual faz uma conscientização da importância da prática da Educação física para reforçar o arcabouço social.
1964	<ul style="list-style-type: none"> - Civismo, Desporto e Democracia - Conceituação da Educação Física - O que se tem feito e o que se faz pela Educação Física no Espírito Santo - Diretrizes e Bases e Educação Física - O professor de Educação Física e as Festividades de 23 de Maio - A Escola de Educação Física e suas Programações 	<ul style="list-style-type: none"> - Comentário em que prega que, para se atingir a democracia em nosso país [sic], deve-se incluir a Educação Física nos programas educacionais pois o esporte, pela sua conduta democrática, leva ao cumprimento dos deveres com a Pátria. - Conceitos da Educação Física. Após mencionar várias conceituações sobre Educação Física, voltadas para a saúde, afirma que o papel do professor não é apenas este, mas sua função é também social e política. - Relato de toda a trajetória da Educação Física do Estado, de 1908 até o ano de 1964, abordando o seu amparo legal. - Denúncia de que, devido a liberdade da Lei de Diretrizes e Bases – LDB de 1961, em relação à Educação Física, a mesma torna-se praticamente inexistente nas escolas secundárias e solicita providências. - Publicação em que enfatiza a relevância da participação dos professores de Educação Física na organização do desfile cívico comemorativo do aniversário de Vila Velha. - Trabalho em que coloca o leitor a par dos acontecimentos programados para a Escola de Educação Física para o ano de 64, entre outros, anuncia a realização do curso do Método Natural Austríaco.

DATA	TEMA	SÍNTESE
1964 (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> - Conselhos Estaduais de Educação (CEE) e Educação Física - A Educação Física é Preocupação Nacional - Quinzena de Ginástica Para Saúde - O professor de Educação Física e o Progresso Pedagógico - Governo e Educação - O Voto do Analfabeto e o Feirante Acadêmico - Reinício das Aulas e as Comemorações Cívicas - O Momento Atual e a Vitória de Uma Classe - Indicações e Contra-indicações na Ginástica e nos Desportos - Educação Cívica e Brasilidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Denúncia da falta de representantes de Educação Física no CEE do Espírito Santo e solicita providências - Relato do que se tem feito nesse ano de 64, no âmbito da Educação Física Nacional: cursos, competições, etc. - Opinião sobre o curso realizado em Vitória, aberto ao público em geral, cuja finalidade era oferecer às pessoas oportunidade para tonificar os músculos e fazer sadia higiene mental. - Defesa da necessidade de freqüente atualização pedagógica do professor de Educação Física, a fim de melhor dimensionar a sua prática. Cita realização de vários cursos pedagógicos a partir de 1950. - Reivindicação ao governo revolucionário para que seja dada a devida atenção à Educação Física dentro do processo de redemocratização do País. Que seja cumprido o Artigo 22 da Carta Magna de 61. - Pregação da derrubada do voto do analfabeto e urgente abertura demais escolas. Exige fazer cumprir a LDB, no que concerne a obrigatoriedade do ensino até catorze anos e incentiva que se siga o exemplo do feirante João Vieira dos Santos. - Texto abordando a criação dos setenta cargos de professores de Educação Física de nível universitário de Educação Física [sic] para ministrarem aulas no ensino secundário da rede estadual. - Ênfase à importância das datas comemorativas cívicas, bem como da importância dos desportos para reforço ao civismo. - Orientação sobre o bom uso da ginástica para o sedentário e para as pessoas em idade avançada. Alerta para os fatores maléficos para a saúde: fumo, <i>doping</i>, etc. - Importância das comemorações cívicas de 7 de Setembro como ato de integração do Brasil como nação cristã e democrática. Através desse ato de civismo, enfatiza a Educação Física como prática indispensável à criança e ao adolescente.

DATA	TEMA	SÍNTESE
1964 (cont.)	<ul style="list-style-type: none"> - Jogos Olímpicos e um Mundo Melhor - Culto e respeito à Bandeira Nacional - XXVIII Olimpíada: Êxitos e Fiascos 	<ul style="list-style-type: none"> - Relato sobre a importância dos Jogos Olímpicos na era moderna, quando se objetiva a possibilidade de um mundo melhor e mais fraterno. - Ênfase à importância da comemoração do Dia da Bandeira com o objetivo de despertar o civismo esquecido pelos brasileiros. Prega a inclusão da Educação Cívica nas escolas. - Relato da organização dos Jogos Olímpicos em Tóquio e do êxito de sua realização. Em contrapartida [sic], narra a participação negativa da delegação brasileira.
1966	<ul style="list-style-type: none"> - Pedagogia Histórica (Curso de Educação Física) - Pedagogia (Curso Superior de Educação Física) - Pedagogia (Curso de Técnica Desportiva) - Pedagogia (Curso Infantil) - Práticas Desportivas nas Universidades como Fator de Enriquecimento do Desporto Nacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Caderno, didático que focaliza a origem, evolução e o progresso da Educação Física. - Caderno didático que sugere um programa pedagógico de Educação Física, baseado nos principais métodos europeus que vieram até nós. - Caderno didático para o curso de Técnica Desportiva. Propõe uma metodologia de treinamento, em que o desporto é utilizado como meio de educação integral. - Caderno didático para o Curso Infantil de Educação Física. Evidencia a importância da Educação Física dentro do contexto educacional, sendo que divide as atividades físicas em sintéticas e analíticas e faz um estudo sobre as mesmas. - Defesa da preparação desportiva do universitário no próprio seio da universidade afirmando que, para isso, é necessário dotá-la de melhores condições, pois só assim haverá um maior crescimento do esporte do país.[sic] Trabalho apresentado no III Congresso Luso-Brasileiro de Educação Física realizado em Luanda, Angola.
1968	<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas Audio visuais nas Escolas de Educação Física [sic] 	<ul style="list-style-type: none"> - Livro didático editado pelo MEC através da Divisão de Educação Física. Neste, o professor Aloyr esclarece os professores sobre o uso adequado dos recursos audiovisuais.
1970	<ul style="list-style-type: none"> - A Educação Física na Conjuntura Educacional Brasileira 	<ul style="list-style-type: none"> - Declaração de que a Educação Física, sendo uma disciplina integrante do currículo escolar, necessita de uma melhor política.
1971	<ul style="list-style-type: none"> - Educação Física no Campo Internacional: América Latina x Europa (estudo Comparativo) 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudo comparativo sobre a realidade da Educação Física na Alemanha Ocidental, Suécia, Bélgica, França, Itália, Espanha, Portugal e nos países da América Latina.

DATA	TEMA	SÍNTESE
1972	<ul style="list-style-type: none"> - Carta de Cooperação Social e Cultural da Federation Internationale D'Education Physique (FIEP) [sic] - Importância dos Exercícios Físicos Para o Trabalhador 	<ul style="list-style-type: none"> - Carta tendo como princípio: “<i>Aglutinar esforços para melhorar o desenvolvimento dos povos através da Educação Física</i>”. Trabalho elaborado durante a realização das jornadas internacionais de Educação Física em Vitória e coordenado pelo professor Aloyr. - Proposta de um programa de exercícios para o trabalhador das indústrias. Realça a importância da prática da Educação Física como um fator de saúde e rendimento. Trabalho apresentado no I Curso Técnico Pedagógico do Laser [sic] – SESI, Vitória.

Fonte: Barros (1996)

3.2.2 O contexto histórico de Aloyr Queiroz de Araújo

Contemporâneo do professor Inezil Penna Marinho, Aloyr iniciou suas atividades como professor primário em 1930 e como professor de Educação Física em 1932. Militante na profissão desde o período do Estado Novo, deve-se considerar o contexto histórico nos aspectos sociais, educacionais e políticos em que esteve inserido considerando suas ações acadêmicas e empreendedoras no decorrer de sua vida profissional.

Na breve biografia de Aloyr Queiroz de Araújo percebe-se o privilégio de estudar em escola tradicional, o que demonstra sua posição social. Tal posição, associada à sua formação acadêmica, permitiu também o acesso a órgãos dirigentes da Educação nacional (junto aos governos de Pernambuco, Piauí e Santa Catarina) ou a entidades representativas da Educação Física como a FIEP. Assim como Inezil, Aloyr foi delegado da entidade, no estado do Espírito Santo, na década de 1970.

Conforme Fausto (1995), antes aqui revisado, entre 1930 e 1972 o Brasil passou por três características diferenciadas de governo: o Estado Novo (1930-1945), o Período Democrático (1945-1964) e o Regime Militar (1964-1985). Este contexto já foi

sumarizado para referenciar Inezil Penna Marinho porém retorna agora para emoldurar a carreira de Aloyr Queiroz de Araújo em seus aspectos singulares.

De fato, no Estado Novo as ações em favor da Educação tiveram destaque como reflexo da década de 1920 quando, segundo Fausto (1995), ocorreram reformas educacionais estaduais que culminaram no Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova. Estas preocupações, associadas aos apelos de formação de um novo homem levou o governo de Getúlio Vargas a preocupar-se com a Educação em seus aspectos físico, sanitário e moral.

Manifestações destes acontecimentos também ocorreram no Espírito Santo. Durante o período Vargas, foi criado o Departamento de Educação Física pelo Decreto nº 1.366, de 26 de junho de 1931, entidade onde funcionou o primeiro curso de Educação Física civil do País, a partir de 24 de agosto do mesmo ano. (SILVA, 1996).

Para Silva (1995), a revolução no Espírito Santo funcionou muito mais como um rearranjo das forças políticas locais do que um atendimento a um apelo nacional. No entanto, cabe ressaltar que assim como ocorreram resistências políticas em São Paulo, no Espírito Santo a crescente ascendência dos agricultores capixabas na elite cafeeira do País colaborou para um clima de acirramento contra o novo regime. Porém, isto não se revestiu em ações como ocorreu com a Revolução Constitucionalista em São Paulo.

Coincidentemente, são nestes dois Estados da Federação que o governo Vargas criou as duas primeiras instituições civis de Educação Física (SILVA, 1996).

Entre 1946 e 1972 os governadores estaduais atenderam aos projetos políticos da instância federal. Em termos educacionais, merece destaque a criação da Universidade do Espírito Santo, em 1954, instituição federalizada, em 1961, pelo presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira. (SILVA, 1996).

A estruturação universitária obteve maior destaque durante a administração do Dr. Alaor de Queiroz Araújo (irmão do professor Aloyr), em 1967. Foram ações engendradas durante sua gestão “a reestruturação acadêmico-científica e administrativa da Universidade e a construção do campus universitário de Goiabeiras” (BORGIO, 1995, p. 47).

As ações políticas foram pontuadas por obras de infra-estrutura de transportes e de produção de energia e por projetos para implantação das grandes indústrias como a Companhia Vale do Rio Doce e a Aracruz Celulose, por exemplo (BITTENCOURT, 1987).

3.2.3 Ações inovadoras e empreendedoras na educação física

Como diretor da Escola de Educação Física do Espírito Santo (EEF-ES) e do Serviço de Educação Física Estadual – cargos que exerceu concomitantemente - apresentou característica de gestão de tal feita que permite identificá-lo como um empreendedor. No Espírito Santo, o professor Aloyr ocupou o cargo de direção da Escola de Educação Física do Espírito Santo durante 25 anos, entre 1946 e 1972 (SILVA, 1996). Esta longa permanência em um cargo de gestão – como antes já aqui enfatizado - é comum entre os empreendedores selecionados para esta pesquisa. Da mesma forma que também é comum a permanência em cargos públicos apesar da mudança dos governantes.

Barros (1996) afirma que houve concentração de produção acadêmica no mesmo período em que o professor esteve no cargo de diretor. Este fato sugere que o acesso privilegiado às informações pode ter sido o impulso necessário para as produções e a oportunidade de lutar em prol de seu ideal: a Educação Física.

Foi durante sua gestão como diretor que a Escola de Educação Física [que] recebeu personalidades como Curt Johanssen (1953), Inezil Penna Marinho (1955), Ilona

Peuker e Donn Eugene Kinzle (1956) que ministraram cursos para alunos da escola e professores de Educação Física do Espírito Santo (FERRARI, 1957).

Em entrevistas concedidas para a realização do trabalho de Silva (1996), professores da EEF-ES mencionaram outras formas utilizadas pelo professor Aloyr para trazer para o Espírito Santo o que havia de mais moderno na área. Em uma dessas posturas de inovação, o professor Aloyr incentivava a participação de seus colegas em eventos e cursos fora do Estado desde que ao retornar estes ministrassem cursos idênticos aos cursados. Sobre o assunto a professora Antonieta Ramos em entrevista concedida em 1995, confirma

Então, todas as vezes que tinha um curso eu ia fazer. Eu era sócia dessas associações de São Paulo, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul. Então, todo cursinho, todo estágio que tinha, eles me comunicavam. E eu ia, sabe? Aloyr deixava eu participar. Tinha essa vantagem, o governo ajudava a gente, quando havia cursos também fora do Espírito Santo, a gente participava [...] [O governo] dava dinheiro, dava passagem, tudo prá gente participar. Agora, quando a gente vinha, transmitia (RAMOS apud SILVA, 1996, p.184).

Também organizou e dirigiu outros Cursos e Departamentos de Educação Física pelo País, como em Santa Catarina (entre 1938 e 1941) e Pernambuco (entre 1943 a 1945) (SILVA, 1996; BARROS, 1997).

Dentre outras funções assumidas pelo professor vale lembrar sua atuação como jornalista colaborador do jornal “A Gazeta”, e como representante do Brasil e delegado da *Fédération Internationale D’Éducation Physique* (FIEP) no Espírito Santo (Acervo Biblioteca Central UFES).

Barros (1992) lembra que o ideal cívico e a exaltação ao patriotismo sempre estiveram presentes em seus trabalhos, assim como a idéia de ordem e disciplina tão difundida pelo Exército, principalmente no Governo Vargas. A formação profissional adquirida nas escolas alicerçadas pelo Exército e que durante o Governo Vargas pretendia formar também o cidadão, foi parte importante e, poderíamos dizer, direcionadora, da vida do professor Aloyr.

Como lembra Horta (1994) além do Exército ser uma instituição destinada à promoção da unidade nacional deveria “educar o cidadão” (SILVA, 1996, p. 42s). Sendo assim, o cidadão Aloyr, formado pelos princípios do Exército também se tornou um profissional idealista, patriótico, disciplinado e disciplinador.

Enquanto diretor da Escola de Educação Física do Espírito Santo (EEF-ES) manteve seu posicionamento de disciplina, ordem e patriotismo. Percebe-se tais posicionamentos quando manuseia-se seu acervo no setor de Audiovisual ou de Coleções Especiais da Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES) e constata-se a organização e o cuidado minucioso com o registro e a memória pessoal que, em grande parte é da área de Educação Física.

Dentre as atividades realizadas pelo professor Aloyr estão as participações nos congressos da FIEP e sua atuação como delegado da instituição no Estado; publicações de reportagens em jornais da capital, além de aulas para os futuros professores de Educação Física, dentre outras atribuições²⁵.

Na FIEP, atuando como delegado estadual principalmente durante o período em que esteve à frente dos órgãos dirigentes da Educação Física espírito-santense, o professor Aloyr Queiroz de Araújo foi divulgador das ações da entidade no Estado. Nas viagens para o exterior buscou subsídios para discutir a Educação Física no País. Barros (1997, p. 16), afirma que no ano de 1968 o professor Aloyr realizou “uma viagem de estudos patrocinada pela Federação Internacional de Educação Física (FIEP) pela Alemanha Ocidental, Suécia, Bélgica, França, Itália, Espanha e Portugal”.

Em sua coleção de slides também é possível encontrar referências à organização de vários eventos na capital e interior, outro espaço que pode ter sido utilizado para a divulgação da entidade. Dentre os eventos listados encontra-se as Jornadas de Educação Física e as Olimpíadas Escolares.

²⁵ Dados constantes no trabalho de Barros (1997) e no acervo da Biblioteca Central da UFES, tanto no setor de Coleções Especiais, quanto de Audiovisual.

As Jornadas de Educação Física foram cursos e/ou eventos de curta duração que ocorreram em diferentes municípios. Informações sobre tais eventos são encontradas principalmente na coleção de slides do acervo da Biblioteca Central da UFES. Há informações de Jornadas que aconteceram nas cidades de Vitória, Colatina e Cachoeiro de Itapemirim. Nas jornadas também eram realizadas exposições de trabalhos e cartazes confeccionados pelos órgãos dirigentes da Educação Física do Espírito Santo. Esses trabalhos e cartazes mostravam os resultados de eventos já realizados e divulgavam futuros eventos como: Jogos Universitários Brasileiros de Escolas de Educação Física (JUBEEF), outras jornadas, palestras e cursos.

Em Cachoeiro e Colatina aconteceram em maio e junho de 1971 palestras sobre a Educação Física na Europa e na América do Sul.

Em Vitória, em maio de 1973, foi realizado o Curso de Técnicas Áudio Visuais em Educação Física e Esporte, cujas informações foram publicadas posteriormente pelo ministrante do curso – Professor Aloyr Queiroz de Araújo. A publicação conta com uma coleção de slides correspondentes às figuras que constam no referido trabalho. Em outras palavras, o professor inovador além de gestor era transmissor de conhecimentos para grupos a serem motivados e aperfeiçoados.

Os JUBEEF's foi uma criação do professor Aloyr Queiroz de Araújo e consistia em um evento esportivo de caráter competitivo em que participavam alunos das diferentes Escolas de Educação Física do País, na década de 1960. Nestes jogos ocorriam competições de diferentes modalidades, porém considerando os registros iconográficos do acervo do professor o atletismo era a competição de destaque.

Em 1946, o professor criou as “Olimpíadas Escolares”. Evento esportivo voltado para alunos do ensino secundário, no Estado do Espírito Santo.

Sempre lutando por tornar a EEF-ES uma referência, a criação deste evento comprova o caráter empreendedor das ações do professor tanto pela inovação como pela escala e interiorização. Sobre a criação do evento e o modelo de gestão

merece destaque o depoimento do secretário do curso à época em que dirigia a escola o professor Aloyr, em entrevista concedida, em 1995.

Bem, quando a Escola ainda não era da universidade, ele [Aloyr Queiroz de Araújo] procurou [...] fazer com que a Escola se destacasse [...] dentro do sistema de Educação Física, e ele conseguiu isso por uma razão muito simples. Ele era um indivíduo muito idealista, mas não era platônico. Ele idealizava e realizava. Ele então criou entre as escolas de ensino secundário e escola primária [...] um sistema de trabalho que aparecesse aquilo que a Educação Física fazia. Isso resultou na chamada Olimpíada Escolar (SILVA apud SILVA, 1996, p. 181).

Nota-se que o secretário destaca o poder de realizar e inovar do professor Aloyr no sentido de valorizar cada vez mais a Educação Física e o seu profissional.

Apesar da participação de outros delegados nas jornadas e em outros eventos, não se percebe continuidade nas atividades de eventos da FIEP no Estado do Espírito Santo após o afastamento do professor Aloyr dos órgãos diretores da Educação Física estadual ou mesmo após seu falecimento. Com isso se conclui que, apesar da participação de todos, a organização e direção da FIEP no Espírito Santo estava centrada na pessoa do professor Aloyr Queiroz de Araújo.

Analisando os escritos e ações do professor Aloyr entende-se que este ícone da Educação Física e do Esporte espírito-santense percebeu que a junção destas áreas promovia o fortalecimento de ambas. Desse modo, tais ações ainda contribuíam para o fortalecimento do ideal de civismo valorizando o patriotismo. De resto, a centralização pertencia ao empreendedor e a idealização ao líder de visão nacional e de realização local-regional.

Esta interpretação confere com registros de Oliveira (1995), para quem as atitudes de gestão e de promotor de formação do professor Aloyr demonstraram inovação ao criar eventos, iniciativa e discernimento frente às possibilidades de realização seja por meio de evento esportivo ou científico em nível local ou nacional, percepção das oportunidades, paixão pelo que fazia, dinamismo para lidar com mudanças e inquietude frente à realidade.

Como já revisado em Sarkar (2008), por não visar vantagens materiais e financeiras, infere-se que as atitudes do referido professor, assim como as do professor Inezil foram de um “empreendedor social” e também de um “empreendedor na universidade”.

Considerando o contexto vivenciado pelo professor em pauta, sua produção pedagógica e científica contava com textos didáticos para uso em aulas, fator comum no período quando havia dificuldades para acessar os poucos conhecimentos produzidos.

Assim, analisa-se as ações do professor Aloyr Queiroz de Araújo, a partir da identificação deste como do “tipo ideal” proposto neste trabalho. O professor Aloyr demonstrou não temer adversidades ao trazer para o Espírito Santo professores como Curt Johanssen (1953), Inezil Penna Marinho (1955), Ilona Peuker(1956) e Donn Eugene Kinzle (1956), numa época em que o traslado internacional de pessoas ainda era difícil. Porém, estas mesmas atitudes demonstram que estava atento às oportunidades e não deixava de aproveitá-las. A criação dos Jogos Universitários de Estudantes de Educação Física (JUBEEF's) representam sua busca por novos projetos. Depois de seu afastamento da organização esses não mais aconteceram, dando lugar assim à interpretação de que o ambiente das intervenções do professor Aloyr estava pouco capacitado a receber as inovações antecipadas pelo empreendedor.

Como pontuado por Caldeira (2009), o líder o nem sempre buscou o sucesso em suas realizações. Assim correu com o professor Aloyr, apesar de resultados positivos fazerem parte de muitas de suas ações. Sua tentativa de promover um paralelo educacional com o Esporte nem sempre foi bem sucedido na aceitação da população, considerando as recorrentes publicações sobre a organização da Educação Física. Este fato, em tese, justificaria a centralização antes aqui identificada uma vez que ela reflete mais uma realização pessoal do que operacional, característica típica dos líderes objeto de apreciação desta pesquisa.

A rede de relacionamentos no governo ou fora dele também permitiu que o professor se mantivesse num cargo público em governos diferentes (no final do Estado Novo, República Nova, Ditadura Militar). Vale ressaltar que habitualmente os cargos de diretores dependiam de aprovação dos chefes de governo.

Para Maximiniano (2006), o líder é um realizador e orientador de tarefas. Aloyr, entendido a partir desta assertiva além de empreendedor clássico da administração foi um líder que realizou diferentes tarefas durante sua vida acadêmica e profissional, sempre orientado pela inovação e criatividade. Suas atitudes demonstram soluções diferenciadas e inovadoras para a resolução de problemas do cotidiano escolar como a falta de formação continuada ou de recursos para tal.

Nestes termos, reafirmando o modelo de “tipo ideal” (WEBER, 1997), este educador, jornalista, dirigente e atleta definiu contornos de empreendedor e líder da Educação Física brasileira que no espaço do Espírito Santo, do Brasil ou do mundo viveu a Educação Física e o Esporte e a eles deu outro sentido, buscando dar-lhes novos significados e acessos para seus destinatários nos locais onde viviam.

3.3 Manoel José Gomes Tubino: empreendedorismo para além mar!

[...] já é possível afirmar que a Educação Física, [...] será um dos campos de atuação mais importantes na orquestra de ações que buscarão a promoção das pessoas no início do próximo milênio. (TUBINO, 2000)

Ícone da Educação Física brasileira, Manoel José Gomes Tubino participou de atividades em diferentes países e sua forma de conduzir sua vida profissional levou-o a ser eleito o primeiro brasileiro a ocupar a Presidência de uma entidade internacional de Educação Física de amplo reconhecimento e longa tradição: a *Fédération Internationale D'Éducation Physique (FIEP)*.

3.3.1 Breve biografia

Manoel José Gomes Tubino nasceu no dia 29 de maio de 1939, na cidade de Pelotas – RS. A constante inquietude em busca do conhecimento levou-o a fazer graduação, especialização, mestrado e 2 doutorados – em Educação Física na *Université Libre de Bruxelles* e em Educação na Universidade Federal do Rio de Janeiro na década de 1980.

O professor Tubino, como ficou conhecido no meio acadêmico, graduou-se em Educação Física pela Escola de Educação Física do Exército, em 1968. Também graduou-se em Ciências Navais (Escola Naval do Rio de Janeiro), em 1960. Sua especialização, em Ensino Programado, ocorreu pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, em 1969. A Pós-graduação *strictu-sensu* em nível de mestrado foi também na área de Educação (Universidade Federal do Rio de Janeiro - 1976). Como mencionado acima, fez dois doutorados, sendo um na área de Educação (Universidade Federal do Rio de Janeiro - 1988) e outro em Educação Física pela *Université Libre de Bruxelles* (1982) (CNPQ, 2009)²⁶.

Em seu Currículo Lattes foram registrados 38 prêmios recebidos entre 1985 e 2007; publicação de 112 artigos completos entre 1968 e 2007; 33 livros entre 1976 e 2008; 35 capítulos de livros entre 1969 e 2008; 30 textos em jornais ou revistas até 2008; dentre outras produções, escritos em português, inglês ou espanhol. Tão vasta produção acadêmica demanda critério de seleção para construção de síntese. Para este trabalho optou-se por construir um quadro com alguns dos livros publicados entre 1969 e 2008 (CNPQ, 2009).

²⁶ O acesso aos dados do professor ocorreu por meio do site www.cnpq.br/plataforma_lattes. Acesso em 23 nov. 2009.

Quadro 4 – ESCRITOS SELECIONADOS DO PROFESSOR MANOEL JOSÉ GOMES TUBINO

DATA	TEMA	SÍNTESE
1979	- As Qualidades Físicas na Educação Física e Desportos	- 3ª Edição. Com Claudio de Macedo Reis. Enumera e conceitua cada uma das qualidades físicas.
1980	- Em Busca de uma Nova Tecnologia Educacional para as Escolas de Educação Física	- 2ª Edição. Sugere o uso do ensino programado como metodologia de ensino da Educação Física.
1981	- Eficiência e Eficácia nas Universidades	- Apresenta possibilidades de ações administrativas nas universidades.
1984	- Metodologia Científica do Treinamento Desportivo	- 3ª Edição. Apresenta metodologias para serem utilizadas no treinamento desportivo.
1985	- Terminologia Aplicada à Educação Física - Universidade Ontem e Hoje	- Reúne conceitos dos principais termos utilizados na Educação Física e no Esporte. - Com vários autores. Faz um levantamento histórico desde a origem desta instituição apontando características da atualidade.
1989	- Esporte, Educação Física e Constituição - Repensando o Esporte Brasileiro	- Com Álvaro Melo Filho e sob a organização de Marcos Santos Parente Filho. Possui texto de outros autores. Reúne sugestões para a inclusão do desporto nas discussões da Assembléia Constituinte de 1988. Analisa o texto final da Constituição aprovada. - Com a participação de vários autores. Reflexões sobre o esporte após o fim do Regime Militar, propondo diretrizes para uma política nacional de Esporte.
1992	- As Qualidades Físicas na Educação Física e Desportos - Dimensões Sociais do Esporte	- 7ª Edição. Enumera e conceitua cada uma das qualidades físicas. ²⁷ - 1ª Edição. Discute o esporte consolidado a partir das dimensões de esporte participação, esporte educacional e esporte de rendimento.
1993	- O que é Esporte	- Propõe uma reflexão acerca do conceito de esporte.
1994	- As Qualidades Físicas na Educação Física e Desportos	- 7ª Edição. Enumera e conceitua cada uma das qualidades físicas.
1996	- O Esporte no Brasil - do Período Colonial aos Nossos Dias	- Registro histórico documental do esporte no Brasil desde o período colonial até a atualidade.
1997	- Universidade - Qualidade, Avaliação	- Discute o ensino superior a partir da ótica da qualidade total.
1999	- O que é Esporte	- Propõe uma reflexão acerca do conceito de esporte.
2001	- Teorias da Educação Física e do Esporte - Uma Abordagem Epistemológica	- 2ª Edição. Reflexões acerca da epistemologia da Educação Física.

²⁷ No currículo do professor Manoel José Gomes Tubino aparece em duas datas (1992 e 1994) a mesma 7ª Edição.

DATA	TEMA	SÍNTESE
2001 (cont.)	- Dimensões sociais do Esporte - 500 anos de Legislação Esportiva Brasileira - do Brasil - Colônia ao Início do Século XXI	- 2ª Edição. Discute o esporte consolidado a partir das dimensões de esporte participação, esporte educacional e esporte de rendimento. - Apresenta um histórico comentado da legislação desportiva brasileira.
2002	- As Teorias da Educação Física e do Esporte - Metodologia Científica do Treinamento Desportivo	- Reflexões acerca da epistemologia da Educação Física, pontuando o direito do cidadão a prática da atividade física e do esporte. - 13ª Edição. Com Sérgio Bastos Moreira. Apresenta metodologias para serem utilizadas no treinamento desportivo.
2004	- Brasil Potência Esportiva Pan-Americana - Esporte e Cultura de Paz	- Fernando A. C. Garrido e Fábio Tubino. - Com Kenya Maynard da Silva. Apresenta as possíveis relações do Esporte na busca por uma cultura de paz.
2006	O que é Esporte As Qualidades Físicas na Educação Física e nos Esportes	- 3ª Edição. Propõe uma reflexão acerca do conceito de esporte. - 8ª Edição. Com Mauro Moraes Macedo. Enumera e conceitua cada uma das qualidades físicas.
2007	- Dicionário Enciclopédico Tubino do Esporte - O que é Olimpismo	- Com Fabio Tubino e Fernando Garrido. Apresentação de termos e suas definições usadas pelo professor Tubino no meio da Educação Física e do Esporte. - Conceitua o olimpismo e apresenta a estrutura organizacional do movimento olímpico.

3.3.2 O contexto histórico de Manoel José Gomes Tubino

Manoel José Gomes Tubino iniciou suas atividades acadêmicas no final da década de 1960. No ano de 1970 foi diretor da Escola de Educação Física de Volta Redonda – RJ. Sendo formado nos meios militares (Escola Naval e Escola de Educação Física do Exército), viveu no contexto do Regime Militar instituído em 1964. Porém, também presenciou a restauração democrática da Nova República com suas discussões ampliadas em diferentes setores da sociedade.

Entre 1964 e 2008 o Brasil passou por duas características diferenciadas de governo: o Regime Militar (1964-1985) e a Nova República (1985 a 1991, ano do *impeachment* do Presidente Collor de Mello).

Quanto ao Regime Militar, conforme visto anteriormente, foi marcado pelo uso de Atos Institucionais na condução política. A condução das ações de governo demonstrava o poder centralizador e ditador em diferentes setores da sociedade. No Esporte não foi diferente. A manutenção de órgãos normativos como os Conselhos Nacional e Regionais de Desportos (CND e CRD) pressupunha a presença de controle nas entidades do setor em que pese seus sentidos representativos.

Além disto, segundo Oliveira (2009, p. 389), o Esporte representou um instrumento do Regime Militar.

Considerando que o esporte goza de longa vida e grande prestígio ao longo da história das Forças Armadas, a novidade foi o esporte ter sido percebido como uma esfera de cultura capaz de dar visibilidade política aos feitos da ditadura brasileira no âmbito internacional, além de poder contribuir com a educação de um tipo de sensibilidade adequada a um regime que apagava as diferenças, silenciava as vozes dissonantes, torturava e matava em nome da segurança nacional.

Em termos educacionais o incentivo à Educação em diferentes frentes, alfabetização, ensino fundamental, graduação e pós-graduação - já mencionadas anteriormente -, caracterizou uma ação centralizadora de ações, mas gerou um passo a frente quanto ao desenvolvimento pretendido para o País (NISKIER, 1996).

Os anos de abertura surgem como esperança de novos tempos em diferentes setores e de expectativa da volta à liberdade democrática. A Assembléia Constituinte encarregada de elaborar uma nova constituição mobilizou grupos representativos de várias áreas esperando atendimento de seus anseios.

Este contexto foi vivido intensamente pelo professor Tubino e nas suas produções há representatividade desta mobilização cívica. Tal atitude é sugerida pelas obras “Esporte, Educação Física e Constituição” e “Repensando o Esporte Brasileiro”, ambas publicadas em 1989, logo após a promulgação da Constituição de 1988,

reproduzindo as discussões e negociações políticas ocorridas antes, durante e após a publicação da mesma.

Neste mesmo contexto histórico foram reformados órgãos governamentais normativos e de controle – como o Conselho Nacional de Desportos – e criada uma pasta de destaque para o Esporte – como a Secretaria de Educação Física e Desportos, ligada ao Ministério da Educação – célula *mater* do atual Ministério do Esporte. (ALVES e PIERANTI, 2007).

3.3.3 Ações inovadoras e empreendedoras na educação física

A constante preocupação do professor Tubino com a Educação e a Educação Física rendeu-lhe convites para participar de diferentes entidades. Atuou como gestor na Universidade Veiga de Almeida – UVA (Instituto de Ciências da Saúde – ICS); na Pós-graduação em Educação Física da Universidade Gama Filho – UGF, onde também foi vice-reitor e na Escola de Educação Física de Volta Redonda (CNPQ, 2009).

Dentre os diferentes órgãos que participou, o professor Tubino, exerceu cargos nem sempre remunerados, em que discutir os rumos da Educação Física mundial era sua tônica principal. Vale citar a presidência mundial da *Fédération Internationale de Education Physique* (FIEP), e também no Brasil a atuação como diretor científico da *Association Internationale des Écoles Supérieures D` Education Physique*, (AIESEP) e do *Prince Faissal Prize*; além de representante da área de Educação Física no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, (CNPq) e de membro do *International Council for Sport Science and Physical Education* (ICSSPE), dentre outros.

Merece destaque sua participação como presidente do Conselho Nacional de Desportos (CND) (1985 a 1990), órgão na época, vinculado ao Ministério da

Educação. Neste mesmo Ministério atuou ainda como Secretário Nacional de Educação Física e Esporte, em 1999 (CNPQ, 2009). Naquele momento toda a organização do Sistema Nacional de Esportes tinha como referência o Conselho (CND), assim como a ele devia obediência.

Este órgão tinha como uma de suas finalidades a autorização de criação e funcionamento das federações e confederações esportivas.

Art. 22. O Conselho Nacional de Desportos, por iniciativa própria ou mediante proposta da Confederação ou da maioria das federações interessadas, poderá reexaminar o quadro das confederações existentes e propor ao Ministro da Educação e Cultura a criação de uma ou mais confederações e a supressão, desmembramento ou fusão de qualquer das existentes. (BRASIL, 1975)

Se por um lado, cabia ao Conselho Nacional de Desportos este papel disciplinador, por outro foi a partir da extinção deste órgão que se percebeu alterações nas gestões de confederações e federações que permitiram a permanência dos seus presidentes por tempo indeterminado (CBB, 2011).

A grande participação em entidades internacionais e órgãos dirigentes da Educação Física demonstram um crescente interesse nas intervenções na área, em teoria e prática, pois nunca deixou de aliar funções gerenciais com sua vida acadêmica. Em reunião de consulta entre o professor e a autora desta investigação, em 2008, este definiu a si mesmo como empreendedor e líder, e afirmou “O líder tem sempre um grande projeto”. E complementou “... mas não me preocupo muito depois que o projeto está em andamento, pois já estou pensando no próximo” (TUBINO, 2008). Percebeu-se na oportunidade que a inquietude inerente aos empreendedores os faz sempre pensar no futuro em busca de ações e atitudes inovadoras.

Este espírito inovador e inquieto também pode ser percebido quando se verifica a diversidade de temáticas em suas produções. Suas obras versam sobre temas conceituais da Educação Física e do Esporte (como na obra “Terminologia aplicada à Educação Física: uma Introdução”), mas também sobre temas de caráter instrumental (como “Metodologia Científica do Treinamento Desportivo”). Merece

destaque os textos dirigidos às discussões mais atuais sobre a Educação Física no novo milênio, a relação com a cultura de paz, e os esportes da natureza.

De seu acervo de publicações datado de 1968 a 2007 constam 552 produções de artigos, livros, trabalhos, textos escritos para jornal, dentre outros. Importante destacar que grande parte deste acervo foi produzida em inglês, demonstrando o trânsito de seus ensinamentos em âmbito internacional.²⁸

O professor Tubino foi dos empreendedores educacionais aqui citados, aquele em que houve a oportunidade de conversar. Deste modo, as afirmações no tocante as suas atitudes empreendedoras permitem inferir que o mesmo tinha consciência de seu papel perante a sociedade já que, de modo diferenciado e inovador, mudou os rumos da Educação Física e do Esporte no País.

A comprovação desta atitude marcante no professor Tubino surge em suas próprias declarações para este estudo, pois considerou sua participação nos trabalhos preliminares à formulação da Constituição de 1988 como uma de suas principais ações em favor do desenvolvimento do Esporte nacional e por conseqüência, da Educação Física. A referência no caso vincula-se às longas negociações com esclarecimentos técnicos que levaram os constituintes de 1988 a incluir na Carta Magna do País um artigo definidor do direito fundamental à prática esportiva por parte dos cidadãos brasileiros.

A cláusula em lide é o Artigo 217 da Constituição Federal de 1988 que regula e ainda hoje direciona o Esporte nacional e sua congênere Educação Física. Este resultado inédito de ascensão do Esporte ao mesmo nível da Educação, Saúde e outras funções sociais deve-se ao sentido empreendedor do professor Tubino.

Sobre esta ação de empreendedorismo e liderança do professor Tubino, Barroso (1988, p. 151), no livro “Esporte, Educação Física e Constituição” afirma:

...o desporto, pela primeira vez em toda a nossa história, fica definitivamente inserido no texto constitucional, uma conquista do esportista

²⁸

Parte do seu acervo está inserido no Quadro 4, neste capítulo.

brasileiro. [...] Com isso, hoje, o Brasil passa a ser a 19ª Nação a ter o esporte inserido em sua Constituição. [...] a promulgação da Constituição, que devolve ao brasileiro a condição de cidadão, abre novas perspectivas para o esporte.

Identifica-se a ação individual do professor Tubino, na mesma obra no texto de Melo Filho (1989, p. 156) ao atribuir ao referido professor a iniciativa quanto a inserção do texto na constituição “Fruto de uma luta silente e permanente, iniciada com a ajuda incondicional do Prof. Manoel Tubino”.

Em síntese, este intelectual de lides acadêmicas e simultaneamente promotor de sucessivas mudanças para a renovação da Educação Física e do Esporte enquanto ocupou cargos no Governo Federal – destacando-se a Presidência do Conselho Nacional do Esporte, nos anos de 1980 – jamais deixou de criar “projetos”, de acordo com sua expressão em declarações orais, relançando-os sucessivamente, tal como os empreendedores empresarias com atitudes agressivas na ocupação de espaços mercadológicos.

Esta índole de ocupação de espaço explica os avanços da Universidade Gama Filho do Rio de Janeiro na década de 1990, na área de pós graduação *stricto sensu*, tornando-se referência nos anos seguintes na área de Educação Física, principalmente por sua representatividade com entidades similares ou dirigentes do exterior. Nesta universidade o professor Tubino gerenciou todos os seus níveis de atuação esportiva e depois criou modelos de administração universitária, posteriormente experimentados em outras Instituições do Ensino Superior do Rio de Janeiro.

As ações como gestor possibilitaram tais convites recorrentes para diferentes entidades o que demonstra a capacidade do professor em assumir compromissos desafiadores. Em entidades governamentais ou fora delas, seu modelo de gestão contribuiu para tornar estes órgãos reconhecidos como referência na área como na Pós-graduação *Stricto Sensu* em Educação Física da Universidade Gama Filho – UGF.

O trânsito entre as entidades e espaços governamentais aponta outra característica do empreendedor: consciência de seu papel de líder e de não aceitar ajustes e acordos que ferem seus compromissos com a melhoria do Esporte nacional. Neste particular, DaCosta (2009) deu destaque a uma carta do professor Tubino ao pedir demissão de uma de suas funções governamentais, o que o fez se posicionar quanto a suas convicções de realizador público:

Por tudo isso, Excelentíssimo Senhor Ministro, atendendo à solicitação, apresento o meu pedido de exoneração, mas não posso deixar de afirmar que estou aliviado por não fazer mais parte deste quadro confuso de inverdades, jogos de politicagem, denúncias não apuradas, protecionismo e interesses inconfessáveis, que tanto estão entevando o desenvolvimento do esporte no Brasil. Manoel G. Tubino em carta ao Ministro Rafael Greca do Ministério do Esporte e Turismo, 05/10/2000.

Ações como as do professor Tubino podem ser consideradas inovações. Conforme Simões (2010), em texto no Jornal Valor, o Brasil é um dos países com menor número de atitudes inovadoras apesar de possuir muitos empreendimentos. Segundo a autora

Apenas 5,5% dos empreendedores [...] acreditam que oferecem algo realmente novo para o mercado, enquanto 83,5% não consideram que suas empresas, produtos e serviços sejam baseados em inovação. Apenas 6% são pioneiros com atuação em segmentos inexplorados (SIMÕES, 2010, s.p.).

Estes dados remetem a uma avaliação bastante otimista em relação ao professor Tubino. Além de pensar a Educação Física e o Esporte sob óticas muitas vezes fora do lugar comum, mostra inovações num segmento inexplorado, principalmente considerando-se o pouco investimento do Ministério de Ciência e Tecnologia para este fim.

Assim como os professores Inezil Penna Marinho e Aloyr Queiroz de Araújo, o professor Manoel José Gomes Tubino por suas características de intervenções sucessivas e concatenadas na sua área profissional, também aproxima-o do “tipo ideal” do empreendedor da Educação Física, mas diferente da realidade do empreendedor empresarial. Conforme informações fornecidas pelo próprio professor, sua preocupação era sempre com um novo projeto, o que justifica a

busca incessante de renovação em Educação e em especial em Educação Física. Tais atitudes, também em tese, fariam do professor um empreendedor social. Ou seja: suas ações nas Instituições de Ensino Superior em prol de tornar tais entidades referências nacionais para a Educação Física, o define como um empreendedor na universidade de acordo com a proposta de Sarkar (2008).

Sua liderança pode ser demonstrada pela participação em entidades profissionais como a FIEP e a AIESEP. Ele mesmo se considerava um empreendedor-líder. Liderança aqui, entendida como proposto por Maximiliano (2006): ação de um realizador e orientador de tarefas.

Tal conjugação do empreendedorismo com liderança delinea um modelo – um tipo ideal – mas não uma representação da realidade como antes aqui aventado ao se discutir as intervenções do professor Tubino. Estas ações habitualmente estendiam-se além das conveniências e expectativas acadêmicas onde transitava, culminando com suas intervenções políticas e técnicas para a reforma constitucional de 1988, algo inédito envolvendo profissionais de Educação Física.

3.4 O empreendedor da educação física

Modus in rebus ações empreendedoras sempre estiveram presentes na Educação brasileira. Assim ocorreu, por exemplo, na criação e gestão da Universidade de São Paulo (USP), como reportado na obra histórica sobre os 60 anos da entidade por Bosi (1994). Na apresentação dos perfis de mestres estrangeiros e brasileiros que estiveram à frente da criação da universidade, encontram-se características como a inovação, a luta incansável por uma causa, liderança e pioneirismo. Nesta obra, Piletti (1994) ao descrever a trajetória de Fernando de Azevedo – por ele denominado especialista em Educação Física – utiliza os seguintes adjetivos: “homem obcecado pelo trabalho” “homem obstinado” (PILETTI, 1994, p. 182). Ao

enumerar as contribuições do iminente educador brasileiro e também propagador da Educação Física, o autor em lide descreve o que se entende por empreendedorismo social e na universidade. Este exercício foi praticado por Fernando de Azevedo quando organizou a reforma de ensino no Distrito Federal, dando sentido posteriormente ao Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova e ao produzir obras como “A Cultura Brasileira” de grande impacto na intelectualidade brasileira (PILETTI, 1994, p. 183-184).

Assim como aconteceu na USP, também em outros espaços universitários a ação de empreendedores foi determinante para a História da Educação Física brasileira. Inezil Penna Marinho, Aloyr Queiroz de Araújo e Manoel José Gomes Tubino, foram obstinados pela causa da Educação Física e representam em tese exemplos de modelos de educadores com delineamentos de empreendedores e inovadores, mantendo suas individualidades.

As análises realizadas confirmam semelhanças na postura dos professores Inezil Penna Marinho, Aloyr Queiroz de Araújo e Manoel José Gomes Tubino. Ambos “viveram” a Educação Física e por ela lutaram. Todos foram atletas em algum momento e dedicaram mais do que uma carreira profissional à área escolhida. São comuns dentre suas produções, textos que buscam legitimar a Educação Física e seu papel na sociedade. Há, portanto, semelhanças e diferenças que tipificam os tipos ideais quando comparados entre si.

Apesar da diferença nos períodos históricos vividos por estes professores, a atuação otimista, empreendedora, inovadora e despretenhosa financeiramente foi necessária para promover o fortalecimento da Educação Física na sociedade, seja por meio da formação de futuros profissionais, seja na gestão de projetos e órgãos dirigentes da área.

A participação em órgãos dirigentes foi outra semelhança entre os professores em foco e pode ter sido um dos elementos que contribuiu na divulgação da ação destes junto a seus pares. Primeiro pelo acesso aos demais profissionais da área e

segundo pela possibilidade de acesso às informações mais recentes e aos recursos necessários para a divulgação e popularização da Educação Física.

Também foi através de órgãos dirigentes que outro elemento esteve presente na vida destes professores: as participações em eventos e intercâmbio com entidades estrangeiras. Estas participações dão indícios da presença de uma rede de relacionamentos vasta, que perpassa o Poder Público local ou nacional, chegando a entidades profissionais e científicas organizadas de abrangência mundial. Todos mantiveram contatos internacionais, foram delegados da FIEP e representaram esta instituição. O professor Tubino, inclusive, foi presidente mundial da entidade desde 2000 até seu falecimento, em 2009, além de introduzir a AIESEP no panorama acadêmico nacional e latino-americano, iniciando em 1972.

Foi a partir de atitudes por vezes de risco profissional que os professores empreendedores deste estudo determinaram mudanças e promoveram eventos esportivos e científicos de reconhecimento nacional e internacional, com inserção posterior de inovações de impacto em entidades locais e regionais. Por exemplo, foi através dessas iniciativas de interesse mais individual e profissional do que de suas instituições de origem que laboratórios atualizados de fisiologia do exercício físico foram instalados no Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre nos anos de 1970 (TUBINO & DACOSTA, 2005).

Em suma, como empreendedores-líderes os sujeitos alvo deste estudo direcionaram suas ações no sentido de colocar em prática suas idéias e torná-las viáveis em termos de gestão e desenvolvimento. E foi na motivação de seus comandados – enquanto gestores – que estes professores conseguiram realizar seus intentos na feição descrita por Maximiano (2006). E também é sintomático que após a saída destes dos cargos de gestores seus sucessores foram eventualmente líderes, porém nem sempre houve dentre eles um empreendedor. Empreendedor aqui entendido como em Chiavenato (2005): aquele que faz acontecer, que realiza, mesmo assumindo riscos, uma condição nem sempre reproduzível.

4 ESPORTE CONSTRUÍDO POR EMPREENDEDORES

Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito. (DRUCKER, 1998)

Pierre de Coubertin, idealizador dos Jogos Olímpicos da Era Moderna, fez realizar seu sonho e para isto, como grande empreendedor divulgou pelo mundo suas idéias, criando uma grande rede de relacionamentos para, de maneira inovadora, recriar os jogos gregos da Antiguidade. (SILVA; DACOSTA, 2007)

Alice Miliat, idealizadora dos Jogos Olímpicos Femininos, conseguiu incluir a mulher num campo até então restrito aos homens, vencendo preconceitos e reinventando o esporte. Reinventando no sentido de permitir mudanças nas regras, na organização e nas competições de modo a fazer presente a mulher nos Jogos. (MIRAGAYA; DACOSTA, 2007)

Ao se acompanhar fontes e interpretações históricas do Esporte brasileiro há evidências de que este é feito por empreendedores nas suas inovações de destaque. Desde os anos de 1920 percebe-se a presença de pessoas que, como Pierre de Coubertin ou Alice Miliat – inovadores do Esporte internacional tanto na versão olímpica como na participação feminina (MIRAGAYA; DACOSTA, 2007) – tomaram para si a responsabilidade de pensar, organizar, administrar e inovar o Esporte no Brasil.

Foi a partir de ações inovadoras e ousadas que Arnaldo Guinle, João Havelange e Carlos Artur Nuzman empreenderam mudanças na gestão do Esporte de modo a modificar (geralmente melhorando) ou valorizar um determinado Esporte, entidade esportiva ou mesmo o espírito esportivo (e conseqüentemente olímpico) do País.

Cada um em sua época contribuiu de forma significativa para que o futebol (BARATA e BUENO, 1999; RODRIGUES, 2007), ou o golfe, a natação, o voleibol ou o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) se projetassem e se desenvolvessem de modo a reunir motivos que possibilite entendê-los como “empreendedores” do Esporte nacional. Numa primeira pesquisa exploratória a este estudo, tais nomes foram lembrados por historiadores brasileiros como de pessoas memoráveis quanto a sua contribuição para o Esporte no País.

Nesta linha de conta, serão apresentados três brasileiros empreendedores que pensaram e viveram o Esporte em situações às vezes complexas conseguindo se sobressair como destacados líderes e gestores. Para tal interpretação, utilizou-se da História para analisar a trajetória de cada um como líder e gestor do Esporte, no Brasil e em plano internacional, considerando o tempo histórico em que cada um vive/viveu.

Assim, a opção pelo estudo destes empreendedores está relacionado às décadas de 1920, 1970 e 1990, períodos em que se destacam respectivamente Arnaldo Guinle, João Havelange e Carlos Artur Nuzman.

4.1 Arnaldo Guinle e o esporte olímpico brasileiro iniciado no exterior

*fondateur et premier président du Comité Olympique
Brésilien. C'est lui qui introduisit le scoutisme au
Brésil (CIO, 1963 ,p.10)*

Arnaldo Guinle foi um dos primeiros representantes brasileiros frente ao Comitê Olímpico Internacional. Ao falar deste esportista merece destaque esta sua participação internacional, mesmo que a lembrança que se tenha dele seja por suas faltas às reuniões, não por suas ações frente o Esporte. Importante também conhecer este ilustre desconhecido do Esporte brasileiro. Boa parte de suas

atividades se desenvolve no Rio de Janeiro, porém o reflexo deixa de ser regional quanto estão ligadas ao Movimento Olímpico brasileiro.

4.1.1 Breve biografia

Arnaldo Guinle nasceu no dia 2 de março de 1884, no Rio de Janeiro, era filho de Eduardo Palassin Guinle e Guilhermina Coutinho da Silva. Era descendente de imigrantes franceses e foi um grande amante dos esportes e das artes. Segundo Barata e Bueno (1999, p. 1159-60) os filhos de Eduardo Palassin Guinle (dentre eles Arnaldo)

destacaram-se no meio empresarial brasileiro, com a construção de Estradas (Itaipava-Teresópolis e Rio-Teresópolis), fundação de hospitais (Gafrée-Guinle), lançamento do escotismo, abertura de bancos, ajuda a museus, incentivos ao turismo e aos esportes (Campo do Fluminense F. C.), participações no Instituto do Câncer e da Lepra, na Siderúrgica Nacional, no pioneirismo da indústria hoteleira (Companhia dos Hotéis Palace), no Touring Club do Brasil, etc.

Com formação em Direito (Faculdade Livre de Ciências Jurídicas e Sociais do Rio de Janeiro, 1905) atuou como advogado e industrial. Como idealizador e esportista tornou-se sócio de clubes, alguns como fundador, tais como: Jockey Club Brasileiro (1902), late Club Brasileiro (1920), Touring Club do Brasil, Tênis Clube, Golfe Club da Gávea, Fluminense Futebol Clube (do qual foi presidente entre 1916 – 1930) e Teresópolis Golf Clube (1937). Cabe relevar que não foram encontrados fatos históricos sobre este pressuposto empreendedor do Esporte que sugerisse predileção por um ou outro esporte já que atuou em clubes que organizavam modalidades diferentes (esportes hípicas, náuticos, golfe, tênis e futebol).

A despeito do que já havia feito pelo Esporte carioca, Arnaldo Guinle, assim como outros membros de sua família, pensava o Brasil como uma terra de oportunidades, o que acabou incluindo iniciativas gerenciais de impacto nacional.

Seu irmão, Guilherme Guinle, financiou estudos e pesquisas que contribuíram para a descoberta do poço de petróleo de Lobato em 1939 (BARATA e BUENO, 1999). São também obras de destaque da família: a construção do Palácio das Laranjeiras e do Hotel Copacabana Palace, no Rio de Janeiro, que de maneira inovadora, tiveram os projetos encomendados por Eduardo Pallassin Guinle (pai de Arnaldo Guinle), para construir estas obras e também outro palácio da família, conforme Barata e Bueno (1999, p. 1159)

segundo projeto do arquiteto francês Gire (o mesmo que construiu o Copacabana Palace) e do arquiteto brasileiro Armando da Silva Telles [...]. Para decoração do “Palácio Guinle”, hoje conhecido pelo nome “Palácio das Laranjeiras”, em estilo tradicional francês, modernizado, fora contratada uma equipe de pintores, escultores e estucadores, vindos de Paris, oriundos da Casa Bettenfed.

Trata-se, portanto, de uma família de linhagem empreendedora desde a criação da Cia. Docas de Santos no final do século XIX, empresa de grande importância para o desenvolvimento nacional até os dias de hoje.

A grande fortuna e o amor pelo esporte e pela arte permitiu atuações e doações no campo artístico e esportivo. Nas artes, atuando como mecenas, Arnaldo Guinle colaborou com Pixinguinha e Villa Lobos. (MARIZ, 1997) Simonetti e Almeida (1997, p. 10), Arnaldo Guinle “Gostava tanto de música que financiou a estada de Pixinhiguinha e Donga na Europa, em 1924”.

Arnaldo Guinle foi o sócio fundador do Golfe Clube de Teresópolis (1937) e do Iate Clube do Rio de Janeiro (1920). Apesar de no Fluminense Futebol Clube ter sido um dos primeiros sócios, seu nome não consta na ata de fundação do clube no qual foi patrono e presidente entre 1916 – 1930. A família ainda doou o terreno onde hoje se encontra o clube tricolor e o Centro de Treinamento da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) – a Granja Cromary em Teresópolis (BARATA e BUENO, 1999).

4.1.2 O contexto histórico de Arnaldo Guinle

Apesar de nascido no Brasil monárquico, sua atuação esportiva ocorreu nas primeiras décadas da República. O início do novo regime manteve costumes e hábitos monárquicos.

Segundo Fausto (1995, p. 237):

O Rio de Janeiro, com seus 522 mil habitantes em 1890, constituía o único grande centro urbano. A capital do Império concentrava a vida política, as diversões e um grande número de investimentos em transportes, iluminação, embelezamento da cidade.

Com a Proclamação da República o Rio de Janeiro manteve a condição de capital do País no novo regime. Condição que se manteve até a inauguração de Brasília, em 1960.

Sede do governo desde a Monarquia, o Rio de Janeiro apresenta na Primeira República (1889-1930) sinais de incerteza quanto ao novo regime. Os desentendimentos quanto ao modelo do regime – liberal, federativo, positivista –, colocava de lados opostos paulistas, mineiros e gaúchos, considerados por Fausto (1995), a elite dirigente das principais províncias do País.

Em meio às incertezas políticas as questões sociais ainda mantinham resquícios da escravidão que se por um lado foi abolida por outro, os libertos, sem as mesmas condições da população livre, se reaproximaram dos brancos em situação de pobreza (FAUSTO,1995). Em outras palavras, a abolição da escravidão não significou liberdade de expressão ou com vida digna. Esta situação ficou evidente nas décadas seguintes de 1920 e 1930 quando das discussões quanto a participação dos negros em equipes de futebol, episódio que envolveu a participação de Arnaldo Guinle como mecenas, dirigente e líder esportivo de destaque nacional.

A política apoiada nas oligarquias cafeeiras reforçava a presença da elite – constituída por seus representantes regionais e nacionais, nas decisões do governo.

Num país em crescimento as ações inovadoras também eram aceitas e a família Guinle deste modo, também fazia parte deste grupo com suas atitudes empreendedoras, conforme enfatizado anteriormente.

A partir dos movimentos de inconformismos da década de 1920 (militar com Tenentismo e civil com a Semana de Arte Moderna) e os desentendimentos políticos quanto ao próximo grupo a suceder Washington Luís na Presidência da República são desencadeadas ações que levaram à Revolução de 1930 (SILVA, 1996).

Este novo governo, presidido por Getúlio Vargas, atribuiu ao Esporte (em especial, o futebol) e à Educação Física escolar o papel de instrumento de fortalecimento do novo regime. Segundo Drumond (2009, p. 213):

Com a vitória do movimento revolucionário e com a subida de Getúlio ao cargo de presidente provisório no início de novembro, teve início um período singular na história brasileira. [...] o Brasil presenciou uma série de mudanças [...] No que se refere a cultura, esse período marcou a promoção do samba e do futebol como elementos fundamentais para uma nova definição de identidade nacional.

Este mesmo autor conclui que quando o governo percebe o poder do Esporte traz para esse campo a discussão política da época, entre os representantes da política oligárquica e os grupos emergentes associados a Getúlio, mesmo que com algumas contradições.

Embora a legislação trabalhista já desse novo grupo seus primeiros passos, o novo grupo que tomava as rédeas do esporte, próximos a Vargas – ainda se opunha ao profissionalismo. Por outro lado, o grupo que representava os tradicionais dirigentes do esporte – que também tinha grande acesso ao presidente, como Arnaldo Guinle –, que havia lutado abertamente contra o profissionalismo por tantos anos, encampasse essa nova proposta. (DRUMOND, 2009, p. 244).

Outra ação do governo Vargas apresentada por Drumond (2009), foi a regulamentação do Esporte como forma de controle. Ao assumir este controle o governo põe fim às divergências acima pontuadas. Este resultado se vincula basicamente à criação do Conselho Nacional de Desporto (CND) e respectivos Conselhos regionais, sediados nos Estados da Federação (Decreto Lei 3.199 de 1941, BRASIL, 1941). Este entidade criou ordenações e licenciamento para

funcionamento das instituições esportivas no país além de critérios normativos para a gestão de modalidades esportivas.

Os governos posteriores pouco modificam esta relação disciplinadora com o Esporte. Tanto que no regime militar iniciado em 1964 as ações de controle do Esporte se mantém fortalecidas definindo seu caráter de instrumento de governo. Para Oliveira (2009, p. 389):

Considerando que o esporte goza de longa vida e grande prestígio ao longo da história das Forças Armadas, a novidade foi o esporte ter sido percebido como uma esfera da cultura capaz de dar visibilidade política aos feitos da ditadura brasileira no âmbito internacional, além de poder contribuir com a educação de um tipo de sensibilidade adequada a um regime que apagava diferenças, silenciava as vozes, torturava e matava em nome da segurança nacional.

Foi em meio as discussões do Esporte como instrumento representativo do País no exterior que ocorreram as ações empreendedoras de Arnaldo Guinle, que formalizou legalmente o Comitê Olímpico Brasileiro em 1935 (fundado em 1914). Apesar disto, Guinle, quando lembrado por sua participação no Comitê Olímpico Internacional tem sempre uma conotação negativa que compromete seu prestígio de líder, conforme será visto mais adiante. Aliás essas oscilações entre posturas avançadas e duvidosas se repete nos demais empreendedores esportivos nacionais examinados nesta pesquisa, gerando conotações de liderança mais situacional e inovadora do que efetiva em estabilidade e ordenação.

4.1.3 Ações inovadoras e empreendedoras no esporte

Apesar da larga experiência de Arnaldo Guinle como gestor esportivo, e também de ter sido presidente da Confederação Brasileira de Desportos entre 1916-1917, não há indícios de sua participação junto aos esportes olímpicos antes de sua inserção no Comitê Olímpico Internacional (COI) nos anos de 1920 (BARATA e BUENO, 1999). Entretanto, é indiscutível o sentido empreendedor das intervenções – por

vezes inovadoras por serem fundacionais – do dirigente esportivo Guinle, pois seu nome aparece ligado à maioria dos fatos importantes do Esporte brasileiro entre as décadas de 1910 e 1960 (ABREU et al, 2006).

Significativamente, o primeiro dos empreendedores do esporte aqui estudado reconheceu as particularidades do Esporte olímpico brasileiro a partir de sua inserção no Comitê Olímpico Internacional (COI) (FRANCESCHI NETO, 1999), o que lhe deu atributos de singularidade. Em contas finais, Arnaldo Guinle gerou rejeição à sua pessoa por sua provável irresponsabilidade mas jamais perdeu a liderança pelo seu prestígio no Esporte brasileiro.

Confirmando esta interpretação registre-se que Arnaldo Guinle foi eleito presidente da Federação Brasileira de *Sports*²⁹, em 4 de novembro de 1916. No relatório de 1918 da Confederação Brasileira de Desportos (CBD), há um histórico sobre a constituição do Comitê Olímpico Nacional (CON) que faz menção deste fato e também da aclamação do Sr. Arnaldo Guinle como presidente da CBD em 3 de fevereiro de 1917. Porém em todo o relatório que trata do processo de discussão e criação de ambas as entidades não há qualquer menção ao esportista o que faz pensar ser ele um nome de consenso e prestígio na tentativa de diminuir as divergências entre os dois grupos (CBD, 1918).

No Fluminense Futebol Clube, enquanto foi presidente (entre 18 de abril de 1916 a 30 de abril de 1931) empreendeu esforços no sentido de dotar o clube de instalações modernas e de ações de gestão colegiada. Segundo Coelho Netto (1952, p. 203), são obras da administração de Arnaldo Guinle:

- a) – construção do primeiro estádio do Brasil; b) – construção da primeira piscina em club de football do Brasil; c) – construção do ginásio; d) – construção do stand de tiro; e) – construção do estádio de tênis; f) – construção da mais bela sede de club de football do Brasil; g) – criação do serviço médico especializado para os atletas do Fluminense, antes – exercido gratuitamente, em seus próprios consultórios, [...]; h) – criação da

²⁹ O mesmo relatório apresenta a aprovação do estatuto da Federação Brasileira de *Sports* em 15 de novembro de 1915 e da Confederação Brasileira de Desportos em 05 de dezembro de 1916, entendendo a segunda como forma de unificar o esporte em uma única entidade. (CBD, 1918)

seção de escotismo; i) – criação do conselho Deliberativo, o primeiro em club esportivo do Brasil; j) – criação do Natal da Criança Pobre.³⁰

A inserção de Arnaldo Guinle no movimento olímpico nacional ocorreu por meio de convite com conotações de prestígio. Rubio (2005), menciona que Raul do Rio Branco – filho do Barão do mesmo sobrenome - foi convidado por Pierre de Coubertin para ingressar no Comitê Olímpico Internacional e este diplomata abriu as portas do COI para a entrada para outros brasileiros de destaque. Em nível local foi criado o Comitê Olímpico Nacional que tinha como objetivo, segundo Lemos (2008, p. 44) “*permitir a admissão brasileira nos Jogos Olímpicos*”.

Segundo Rubio (2005, s. p.), Arnaldo Guinle e José Ferreira dos Santos participaram do Comitê Olímpico Internacional a partir de sugestão do Conde Henri Baillet-Latour, de cuja entidade foi presidente no período de 1925 a 1942, após viagem às Américas, em 1922/1923 (FRANCESCHI NETO, 1999).

Segundo Rubio (2005, s. p.)

A fundação efetiva do Comitê Olímpico Brasileiro aconteceu em 20 de maio de 1935, na sede da Federação Brasileira de Football por iniciativa de representantes de várias instituições esportivas nacionais, sob a coordenação de Arnaldo Guinle e José Ferreira dos Santos.

Apesar de aceitar ao convite, Guinle bateu o “recorde de faltas” às reuniões do Comitê Olímpico Internacional (LIBERG apud FRANCESCHI NETO, 1999, p. 90). Mesmo com este recorde, segundo Franceschi Neto-Wacker e Wacker (2010, p. 159-160), Arnaldo Guinle foi considerado membro honorário do Comitê Olímpico Internacional, refletindo seu poder e liderança.

Arnaldo GUINLE entered the annals of the IOC with a memorable record, since, during his membership from 1923 to 1961, he was absent from 36 sessions. Nevertheless, thanks to the personal efforts of Averil BRUNDAGE, he became an honorary member of the IOC. (FRANCESCHI NETO-WACKER e WACKER, 2010, p. 159-160)

Assim como os grandes empreendedores, Arnaldo Guinle viveu e envolveu-se com o Esporte. Embora seu nome estivesse ligado ao poder da família Guinle e ao

³⁰ Na citação foi mantida a ortografia da época.

prestígio de dirigente esportivo, ele jamais abandonou seus traços de empreendedor. Por esta razão, segundo Napoleão (2003), Guinle sacrificou sua saúde para que o estádio do Fluminense fosse terminado a tempo para a realização do Campeonato Sul Americano de 1918. Segundo esta fonte, apesar do Brasil ter logrado êxito ao ser escolhido sede do Campeonato, a Confederação Brasileira de Desportos (CBD), não estava preparada para realizar o evento e contou com a colaboração e o espírito de mecenas do então presidente do Fluminense para que se fizesse possível tal realização.

As assertivas até aqui apresentadas mostram Arnaldo Guinle como representante do “tipo ideal” do empreendedor do Esporte, pois, como aponta Sarkar (2008, p. 37), foi um empreendedor que via nos riscos uma possibilidade de crescimento (como na construção do estádio do Fluminense); sempre foi inovador na criação de entidades ou nas construções de instalações esportivas; e se tornou especialista em tomar decisões. Além disso, a veia imigrante da busca de oportunidades sempre esteve presente, assim como nos demais membros da família, sugerindo que o caráter empreendedor esteve presente na educação e nas ações familiares.

Dos empreendedores pesquisados, Arnaldo Guinle é o único que não há evidências de que tenha sido atleta em alguma modalidade, surgindo assim uma hipótese adicional de que o empreendedorismo esportivo é assumido mais como realização de vida pessoal do que como valorização de alguma prática cultivada. Esta observação deve-se para evidenciar que o fato de não ter sido atleta não o descredencia como gestor esportivo.

Barata e Bueno (1999), apesar de enumerar os clubes em que Arnaldo Guinle foi sócio e/ou fundador, em nenhum momento menciona sua participação como atleta. Do mesmo modo, Franceschi Neto (1999), Napoleão (2003), Rubio (2005), Lemos (2008), Franceschi Neto-Wacker e Wacker (2010), não fazem menção sobre a vida esportiva de Guinle como atleta. A única referência quanto à prática de Esportes de Arnaldo Guinle consta de sua nota de falecimento, publicada no Boletim Informativo do Comitê Olímpico Internacional, de 1963, que não esclarece se para isto ele se

tornou atleta. “*Pendant toute sa jeunesse, le Dr. Guinle s’était intéressé à la pratique du sport*” (CIO, 1963, p.10).

Homem do seu tempo teve seu nome associado ao racismo no futebol. Enquanto Presidente da Associação Metropolitana de Esportes Atléticos (AMEA) nos anos de 1930 recebeu ofício endereçado pelo Clube de Regatas Vasco da Gama, retirando sua inscrição da referida entidade, caso necessitasse retirar 12 jogadores por questões sociais, conforme sugerido pela AMEA. Sua decisão de apoiar o Vasco da Gama em sua reação tornou-se histórica no Esporte brasileiro, mudando seus rumos e desfazendo a moldura elitista de suas tradições (SILVA e VOTRE, 2006).

Em resumo, o perfil de gestão de Arnaldo Guinle é pontuado por ações de inovação e de liderança de alta relevância mas freqüentemente mescladas com o domínio de poder financeiro de sua família e de seu prestígio social. Esta particularidade para efeito da presente investigação pode ser nomeada como empreendedorismo de mecenato, embora não se tenha encontrado tal expressão na literatura corrente sobre o desenvolvimento do esporte brasileiro.

4.2 João Havelange: planejamento de uma era

Se um dia eu chegar à CBD eu dou a ela a Copa do Mundo (RODRIGUES, 2007, p. 49)

O Presidente de Honra da *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA), ainda hoje convive nos meios esportivos apesar de não estar diretamente ligado a entidades organizadoras do Esporte. Respeitado no Brasil e no mundo participou como um dos líderes da recente conquista da sede para as Olimpíadas de 2016 no Rio Janeiro, demonstrando assim seu grande prestígio e potencial de gestão e de liderança.

4.2.1 Breve biografia

Jean-Marie Faustin Godefroid Havelange nasceu no Rio de Janeiro, em 8 maio de 1916. Filho de Faustin Joseph Godefroid Havelange, um belga que veio para o País para trabalhar como engenheiro e trouxe com ele a esposa também europeia Juliette Ludivine Calmeau, percorreu sua carreira de modo a cumprir o desejo do pai de se tornar um atleta olímpico. (RODRIGUES, 2007 e HAVELANGE, 2009).

No Esporte brasileiro destacou-se como atleta de natação e water-pólo. E mesmo contra a vontade do pai, chegou a jogar futebol pelo Fluminense, modalidade ainda sujeita a preconceitos em sua juventude (RODRIGUES, 2007).

A década de 1960 foi marcada pelos grandes resultados do atleta João Havelange. Exímio nadador, competidor valoroso e homem disciplinado, Havelange usou o esporte também como instrumento para alcançar seus objetivos de realização pessoal sempre mantendo vínculos com a profissão de advogado.

Segundo Rodrigues (2007), ao deixar a condição de empregado em que se situou inicialmente, Havelange desejava “... algo que uma carteira de trabalho nunca lhe daria: poder.” (RODRIGUES, 2007, p. 27). Neste fato de memória, Havelange (2009) afirma que sua saída se deveu à necessidade de não ter patrão, um indício de origem de suas inclinações empreendedoras.

Apesar da familiaridade com os esportes aquáticos, foi no futebol que alcançou o “poder” que perseguia em sua carreira profissional. Entretanto, Havelange atuou de forma eclética como dirigente esportivo (sempre presidente) na Federação Paulista de Natação, na Confederação Brasileira de Desportos (CBD), na *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) e culminando com sua eleição para Membro do Comitê Olímpico Internacional (COI).

4.2.2 O contexto histórico de João Havelange

João Havelange conviveu com o Estado Novo ainda jovem testemunhando ações do governo Vargas e enfrentando adversidades em sua própria casa. Segundo Rodrigues (2007, p. 19), o pai de Havelange, teve um derrame cerebral em “conseqüência do profundo abatimento físico e emocional que ele tivera ao tentar fazer negócios com o Ministério da Guerra do então Presidente Vargas”. Houve no caso três licitações aprovadas legalmente para fornecer armas para o governo, porém todas foram anuladas.

Como os demais pressupostos empreendedores desta pesquisa, o contexto histórico em que se insere Havelange implicou na sobrevivência diante de governos diferenciados e da oscilação então típica entre democracia e ditaduras. Assim ocorreu com o Estado Novo (1930-1945), alternado pelo Período Democrático (1945-1964), e depois pelo Regime Militar (1964-1985) e a Nova República (198-1991).

O Estado Novo, com seu discurso de mudanças foi sentido também em outros setores da sociedade. No Esporte, em meio à discussão sobre o amadorismo ou a profissionalização do futebol, surgiram divergências entre o “velho” e o “novo” as quais foram destacadas por Drumond (2009, p. 220):

A antiga elite que dirigia o futebol nacional, representada por Arnaldo Guinle, que fora presidente da CBD de 1916 a 1920, perdia o controle da direção do esporte nacional para um novo grupo que ascendia juntamente à Revolução de 1930.

Ainda com base em Drumond (2009), pode-se admitir que se na política a Revolução Constitucionalista de 1932 foi uma das batalhas pelas quais passou o governo revolucionário de 1930, no campo esportivo aspirações revolucionárias já aconteciam antes mesmo da chegada do novo regime, já que em julho de 1930 ocorreram confrontos abertos entre a Associação Paulista de Esportes Aquáticos

(APEA) e a Confederação Brasileira de Desportos (CBD); o motivo da desobediência paulista à entidade nacional foi a disputa pela representação do Brasil na primeira Copa do Mundo de Futebol prevista para aquele ano em Montevideu.

Ainda no campo esportivo houve conflitos de poder e representação quando do envio da delegação brasileira à Olimpíadas de Berlim em 1936. Em meio aos problemas políticos contidos neste evento em função da postura nazista de firmar a raça ariana como modelo, por desentendimentos internos do Esporte brasileiro foram enviadas duas delegações aos Jogos, numa quebra inédita da norma olímpica de representatividade nacional.

Por causa de uma disputa política entre a Confederação Brasileira de Desportos (CBD) e o Comitê Olímpico Brasileiro (COB), o Brasil se deu ao luxo inútil de mandar duas delegações à Olimpíada. Havelange era integrante da equipe enviada pelo COB, que, ao desembarcar em Hamburgo sob o comando do presidente da entidade, Arnaldo Guinle, foi recebida oficialmente pelos organizadores alemães. A delegação da CBD, presidida por Luiz Aranha irmão de Oswaldo Aranha, ex-ministro da Justiça e então embaixador do governo Vargas em Washington, chegou e ficou na estação de trem da cidade, sentada nas malas, esperando uma recepção que não houve. (RODRIGUES, 2007, p. 29)

Neste período de instabilidade Havelange deu início à sua trajetória de dirigente esportivo. No Período Democrático (1945-1964), o grande marco na vida de Havelange foi a Copa de Futebol de 1950. A decepção da derrota brasileira nesta competição teve tão grande impacto que ele publicamente prometeu caso chegasse à presidência da entidade dirigente maior do Esporte, trazer a Copa do Mundo para o Brasil. Portanto, não é surpreendente que tais atitudes corajosas de gestão tenham gerado amizades cultivadas por ele e pela família de Havelange então consideradas por Rodrigues (2007) como um patrimônio de grande valor. Dentre esses vínculos importa destacar Juscelino Kubitschek de Oliveira, presidente do Brasil entre 1956 e 1960.

Convidado por Kubitschek para ser candidato a deputado federal, Havelange declinou da idéia. Em meio a insistência do presidente, aceitou o convite, não fez campanha e “felizmente” perdeu, conforme suas declarações. Segundo Havelange (2009), fez a vontade do presidente e foi feliz ao perder e se manter longe da

política. Mesmo sem querer “envolver-se” seu trânsito pela política se dava em função das amizades construídas principalmente nas lides esportivas, fulcro da vida da personalidade em pauta. De um modo geral, este dirigente esportivo conseguiu conviver com todos os governos e partidos do país desde a época pós Copa 1950, constituindo um fato único na história do Esporte brasileiro.

O Governo Militar (1964-1985) notório instrumentalizador do Esporte como meio de consolidação do poder, direcionou o desenvolvimento deste a partir de imagem popular criada por competições internacionais (OLIVEIRA, 2009); mas também simultaneamente se tornou agente centralizador, controlador e fiscalizador do Esporte. Neste contexto, a julgar por Rodrigues (2007, p. 177), “o poder absoluto de Havelange na CBD começou a trincar no início de 1974, quando, na troca de patentes do grupo Médici pelas do grupo Geisel no Palácio do Planalto”. Como grande **político-empresário**, Havelange se antecipou e fez com que fosse eleito o candidato à Presidência da CBD que fez campanha contra ele, retirando então o foco das mudanças de sua pessoa e de sua função chave para o País.

Os anos de abertura, após 1985, foram vividos por Havelange na Presidência da FIFA. E neste estágio predominou mais o sentido de empresário do que de líder esportivo pois houve um choque de gestão operacional e financeira na entidade maior do futebol, transformando a FIFA numa potência política internacional. Em síntese, Havelange praticou na FIFA as mesmas fórmulas desenvolvidas no Brasil, profissionalizando e racionalizando a gestão do Esporte, um meio até então distante das boas práticas gerenciais; nessas circunstâncias, a sua extrema capacidade de convivência política foi posta a serviço da mobilização dos países da África, do Oriente Médio e da Ásia para um futebol de amplo acesso às Copas do Mundo, cujo produto final foi a mundialização da atuação da FIFA.

Em suma, Havelange se tornou um líder internacional de expressão usando métodos de empresário – sobretudo abertura de novas frentes de atividades e ocupação de áreas geográficas – que deram um perfil único e histórico também no Esporte em escala mundial como exemplificaremos adiante.

4.2.3 Ações inovadoras e empreendedoras no esporte

Na atualidade, ao falar de Esporte, em especial do futebol, não é possível deixar de mencionar João Havelange. Usando suas próprias palavras “um servidor” do povo, da sua nação e do mundo. Sua permanência como decano do membros do COI por mais de 40 anos – outro fato inédito – atesta este papel de marco da liderança internacional esportiva.

Em reunião de consulta realizada em 17 de setembro de 2009, na cidade do Rio de Janeiro, João Havelange (2009) afirma que “no esporte nós todos devemos nos voltar para servir”. Afirmou ainda que a experiência que adquiriu durante sua permanência, por 62 anos, numa mesma empresa permitiu levar para o esporte um sistema administrativo, tanto no Brasil como no exterior.

De maneira planejada e fazendo uso destes conhecimentos empresariais, conquistou os cargos de dirigente nas diferentes entidades. A transferência de conhecimentos administrativos para uma instituição esportiva mesmo hoje demonstra em tese uma visão do futuro. Na década de 1950 o uso destes conhecimentos soava como algo raro aos dirigentes esportivos. A inovação na administração faz entender João Havelange como um empreendedor do Esporte, inovador na arte de administrar.

Este sistema de gestão levado para o futebol, através da CBD, viabilizou para o Brasil, entre 1958 e 1970, o tricampeonato mundial. Este fato tem reconhecimento geral no Brasil mesmo entre aqueles que rejeitam o suposto estilo Havelange de usar a política sem limites em prol de fins gerenciais. Apesar de criticado manteve sua decisão de pensar profissionalmente a administração do Esporte, pondo frequentemente meios acima dos fins.

Rodrigues citando Radnedge (2007, p. 232) atribui a Havelange uma contribuição para o Esporte “O legado de Havelange é no que diz respeito à parte comercial,

administrativa e estrutural”. A este legado pode-se acrescentar também a decisão transcrita no diálogo abaixo reproduzido e comentado por Rodrigues (2007, p. 61)

- Preciso de uma seleção vitoriosa, de um time campeão. Você tem carta branca para fazer o que for necessário.

Paulo Machado de Carvalho fez. Encomendou a três experientes jornalistas de São Paulo, Ary Silva, Flávio Iazzette e Paulo Planet Buarque, um plano de trabalho que, embora criticado pelo excesso de detalhes, seria o embrião do profissionalismo que, aos poucos, transformaria para sempre o perfil da seleção brasileira.

Uma boa lição a ser tirada de sua administração é a busca por profissionais de diferentes áreas e com competência nelas. Na preparação para a Copa do Mundo de 1970, sofreu críticas de que havia deixado o governo militar interferir na CBD. A elas justificou, como grande visionário, que a preocupação era com a competência e com a modernização do treinamento esportivo e, por acaso estas estavam no meio militar. Dentre os convidados para este projeto figuravam Claudio Coutinho e Lamartine Pereira DaCosta ambos de origem militar e reconhecidos autores sobre a moderna ciência do treinamento esportivo (RODRIGUES, 2007).

Em 1978, quando chegou à FIFA, também assumiu a mesma postura de administrador de gerentes de mérito técnico ou de liderança. Segundo o próprio Havelange (2009), sua administração frente à FIFA permitiu

ao futebol do mundo condição de respeito, de grandiosidade e de valor. Valor de aspecto inestimável esportivo e de aspecto da organização. Respeito àqueles aos quais estamos ligados: federações, confederações e os jovens atletas.

Foram estes posicionamentos que Havelange levou quando assumiu a presidência da FIFA e o manteve no cargo por 24 anos. Neste período, consolidou uma instituição que tem maior quantidade de membros (208) que a ONU (193) e condições financeiras bem superiores às encontradas em sua chegada. Segundo Rodrigues (2007, p. 169), “A Fifa que Havelange encontraria para administrar era uma entidade sem dinheiro, que acumulara *déficits* ao longo das décadas”.

Segundo o próprio João Havelange informou na citada reunião em 2009, a situação financeira da entidade teve grandes mudanças:

Quando chegamos [...], a FIFA saía de um período muito preocupante que tinha sido a Guerra de 39 a 45. Isso lhe havia trazido grande prejuízo porque não pôde realizar por duas vezes a Copa do Mundo, o que lhe impedia de ter os recursos para sobrevivência. Chegamos, modificamos o sistema pelo que havíamos aprendido com o trabalho de tantos anos na mesma empresa como administrador e este mesmo sistema o colocamos na FIFA. E com isso a FIFA se desenvolveu. De uma Copa do Mundo que presidimos, a primeira, em 1978, em Buenos Aires, em que o resultado final bruto foi de 78 milhões de dólares [...] quando deixamos a FIFA, em 1998, na Copa do Mundo da França, [...] já chegamos a quase 3 bilhões de dólares. (HAVELANGE, 2009)

Ainda nesta reunião, Havelange acrescentou que, em sua gestão na FIFA não alterou somente a situação financeira da entidade, mas o “valor” do futebol no mundo, como se verifica na declaração mais simbólica-empresarial do que técnica a seguir:

Para ter uma consciência do valor do que é o futebol hoje, [...] Numa estatística feita pela FIFA vivem do futebol todo dia, no mundo [...], 250 milhões de pessoas. Se nós colocarmos numa família de 5, multiplicando por 4, teremos 1 bilhão. Portanto, diariamente, 1 bilhão de pessoas podem se alimentar, podem sobreviver, graças ao futebol.

Esta ação valorativa que pensa mudanças na realidade, e que muitas vezes nem está diretamente ligada ao espetáculo do futebol, associa-se efetivamente ao que Sarkar (2008) considera empreendedorismo como antes aqui teorizado e que na prática correm-se riscos mantendo vivos ideais e mudando culturas através de novos valores.

Portanto, um encaminhamento para o estudo do estilo empreendedor de Havelange incide sobre suas experiências gerenciais e respectivas declarações. Assim sendo, enquanto integrante da delegação brasileira comandada por Arnaldo Guinle, enviada pelo COB, às Olimpíadas de Berlim (1936), – ocasião em que também foi enviada uma segunda delegação pela CBD –, Havelange percebeu este episódio como “... o reflexo da divisão que havia no futebol carioca: ao lado do COB estavam o Fluminense, o Flamengo e o América. Do lado da CBD, o Vasco da Gama e o Botafogo” (RODRIGUES, 2007, p. 29). Segundo este autor, deste episódio

Havelange tiraria uma lição “quando sobra disputa política, costumam faltar estrutura e preparação no esporte” (RODRIGUES, 2007, p. 29).

Outra característica que Havelange entende possuir e que o fez conseguir uma administração eficaz frente à FIFA, refere-se ao que aprendeu com o Brasil, base ambiental de suas experiências.

O Brasil tem uma felicidade. A felicidade de ter todas as raças. O mesmo sentido na religião. Se não for por isso tem também todas as culturas. É o que me faz compreender a aceitar a todos de uma maneira diferente. Tive grande facilidade de administrar a FIFA, pois o mundo é o Brasil, (...) com todas as raças, religiões e culturas. (HAVELANGE, 2009)

Esta afirmação faz refletir que ser brasileiro e conviver com a diversidade pode ser um grande indicador do caráter empreendedor nas atitudes cotidianas, facilitando uma administração/gestão diferenciada. Ao falar de sua forma de administrar em momentos críticos Havelange citado por Rodrigues (2007, p. 316) reafirma sua aceitação às diferenças:

O estilo é uma necessidade. Se você não tiver mão-de-ferro e não for seguro do trabalho que está fazendo, você não chega a coisa nenhuma. Se eu era duro, eu também demonstrei que sabia compreender e respeitar.

Quando Havelange decidiu deixar a FIFA, demonstrou lucidez ao lidar com problemas e situações diferenciadas, que por outro lado demandam atualização constante. A decisão do afastamento pode ser atribuída ao bom senso e percepção apurada do administrador capaz que percebe o momento de suas renúncias.

Estou cansado. As coisas não são mais o que eram antigamente. O pessoal não é igual. Você não tem mais aquela boa gente que tinha. Antes você podia confiar. Hoje é tudo interesseiro.
[.....]
Para que vou me candidatar para ser presidente e não poder fazer o que eu quero? Estou fora. (RODRIGUES, 2007, p. 367-8)

Resumindo-se, administrador, líder e empreendedor, João Havelange mudou os rumos do futebol mundial. Por suas ações, que muitas vezes, por muitas pessoas, ainda hoje são classificadas de autoritárias, a FIFA é uma instituição reconhecida como órgão máximo do futebol mundial em 210 países e respeitada no mundo inteiro (HAVELANGE, 2009).

Se antes ninguém queria patrociná-la, hoje a discussão se dá por questões contrárias. Segundo Havelange (2009), em meio à crise econômica mundial³¹ que fechou bancos, seguradoras e indústrias “nenhum *sponsor* da FIFA se retirou ou fez sentido de poder sair o que demonstra o valor, a força e a grandeza do futebol”.

Com sua visão empreendedora percebeu em suas 20.000 horas de vôos pelos 186 dos 187 países filiados à FIFA na época³², problemas na administração de suas entidades representativas (federações e confederações). Pensando em uma possível solução para o problema criou um curso de Administradores do Futebol em parceria com a Universidade de Neuchatel, na Suíça. Atualmente, este mesmo acordo existe com as universidades em Milão, Itália e em Londres, Inglaterra para a preparação em nível de mestrado internacional. Antes, no início da renovação da FIFA, cursos expeditos com especialistas brasileiros foram instalados com sucesso em países africanos (HAVELANGE, 2009).

Esta atitude gerencial visionária demonstra para efeito de demonstração nesta pesquisa uma preocupação com o futuro e com possibilidades de melhoria da realidade. Este traço de Havelange coincide com observações semelhantes feitas sobre as demais personalidades selecionadas para este estudo.

Entretanto, em perspectivas gerais, suas ações não ficaram restritas à melhoria da qualidade técnica da administração no futebol. Também buscou soluções para outro problema detectado nas viagens: o abandono de crianças, adolescentes e jovens. De forma inovadora buscou a criação da Fundação FIFA para atender a esta necessidade, mas houve confronto com a formatação jurídica da entidade. Em função do rigor das leis suíças, e até para não envolver a FIFA num possível futuro problema legal naquele país, Havelange solicitou ao Comitê Executivo da FIFA autorização para associar a entidade a uma organização mundial já existente: a SOS Criança do Mundo. (HAVELANGE, 2009)

³¹ A crise econômica mundial referida ocorreu no ano de 2009 e provocou recessão em vários países, causando desemprego e fechamento de bancos, seguradoras e indústrias.

³² O único país não visitado foi o Afeganistão por questões de política interna (HAVELANGE, 2009)

Atualmente, com esta associação, a FIFA proporciona a melhoria da vida dos beneficiários nos 159 países em que a organização já existe. Deste modo, a entidade colabora com os recursos necessários ao crescimento e desenvolvimento em cada um dos países. Segundo Havelange (2009), o presidente da FIFA informou-lhe logo após a Copa do Mundo da Alemanha, em 2006, que havia reservado para este fim 50 milhões de dólares.

Preocupações como estas, detectadas a partir de diagnóstico (característica do gestor) e que tem soluções pensadas e realizadas na prática, demonstram o espírito empreendedor que não se restringe ao objetivo fim de organizações. Este é caso do empreendedorismo social antes aqui já colocado em foco por teorizações de SARKAR (2008).

Como líder de visão social, Havelange trata da motivação de seus seguidores de maneira pessoal e não somente grupal – como observado no caso do movimento SOS com pessoas vulneráveis – como testemunhado por Amato (RODRIGUES, 2009, p. 36)

Fazia parte da natureza do João. As pessoas em geral agradam para tirar vantagens. O João, não: ele induzia a pessoa a fazer o que ele queria e, no final, a pessoa fazia o que ele queria, feliz, como se fosse algo importante para ela e não para ele.

Uma teorização cabível desta caracterização de Havelange é encontrada em Maximiano (2006) que entende que o líder busca em seus comandados atitudes que também lhe são comuns e que estão diretamente ligadas à formação, aos valores e aos conhecimentos empíricos e científicos trazidos por cada um. Disto decorrem as ações de motivação na realização de tarefas. Esta condição não é necessariamente encontrada nos empreendedores mas sugere que Havelange tem composto um misto de liderança e empreendedorismo, com base na política, dando-lhe um tom de singularidade.

Apesar de fazer questão de confirmar ser brasileiro – e se orgulhar disto – e de não atribuir aos pais influências também consideradas por Sarkar (2008) como de

empreendedorismo imigrante, entende-se que os conhecimentos trazidos por seus pais da Pátria de origem e as dificuldades encontradas na chegada ao Brasil tenha contribuído na formação deste empreendedor e líder. Para Sarkar (2008) o imigrante-empresendedor é uma pessoa qualificada que assume riscos em outro país e a este proporciona crescimento. As dificuldades de adaptação em uma nova cultura passam a ser um incentivo e um desafio na criação de um novo negócio.

Assim, infere-se que, Havelange, além de um empresário, também é um grande líder por suas ações e atitudes inovadoras e que mudaram os rumos do futebol mundial. E tais atitudes têm fundamento familiar que justificam sua busca do novo e do desafio. Mesmo que existam vantagens financeiras e de poder político em sua ação empreendedora no futebol, ele sempre fez questão de confirmar sua missão em servir à juventude e servir ao futebol com atitudes práticas. (HAVELANGE, 2009)

Em contas finais, Havelange como todo empresário perseguiu e persegue um sonho. Um sonho como aquele de 1950 ao final do jogo perdido pelo Brasil na Copa do Mundo de Futebol, fato que deu origem à presente análise: “Se um dia eu chegar à CBD eu dou a ela a Copa do Mundo”, disse ele. Mais do que isto : entre 1958, quando assumiu a CBD e 1970, este típico empresário sonhador já tinha dado ao País um tricampeonato mundial.

4.3 Carlos Arthur Nuzman: de jogador “genioso”³³ a gestor admirado

Na história de 116 anos dos Jogos Olímpicos, sou o único presidente de Comitê de Candidatura e do Comitê Organizador que também é membro do Comitê Olímpico Internacional de seu país. Isso nunca existiu (HARAZIN, 2010, p. 42).

³³

Esta característica foi atribuída a Nuzman por Pádua (2007).

Carlos Nuzman, admirado ou não, reconhecidamente é outro empreendedor definido pelo viés corrente de gestores de sucesso em empreendimentos resultantes de projetos pessoais. Numa carreira esportiva meteórica – entre 1973 e 2010 dirigiu três entidades esportivas de ponta – ele foi incluído entre os 100 brasileiros mais influentes de 2009. (OS 100 BRASILEIROS, 2009). Nestes termos Nuzman pode ser incluído na mesma linhagem de Arnaldo Guinle e João Havelange apenas pelos pré-requisitos da presente investigação.

4.3.1 Breve biografia

Carlos Arthur Nuzman nasceu em 17 de março de 1942 (NUZMAN, 2010). Pádua (2007, p. 77), assim o apresenta “nascido e criado na cidade do Rio de Janeiro, no Méier, neto de imigrantes russos, judeu, filho de advogado, iniciou sua independência financeira como incorporador imobiliário”.

Nuzman começou sua vida esportiva como jogador de voleibol. Considerado pelos dirigentes como “genioso” (PÁDUA, 2007), deixou a vida de atleta precocemente, mas não abandonou o Esporte. Foi presidente da Federação Carioca de Voleibol (1973 a 1975) e chegou à Confederação Brasileira desta modalidade (CBV) em 1975, permanecendo até 1997.

Conheceu os esportes no Colégio Mello de Souza (RJ). Além do voleibol, praticou basquetebol, futebol e natação. Com 15 anos jogou voleibol pelo Clube Israelita Brasileiro e aos 17 anos representou o Rio de Janeiro na seleção juvenil da modalidade. (NUZMAN, 1995)

Segundo Pádua (2007, p.78):

Como atleta defendeu o Clube Israelita Brasileiro (CIB), a Associação Atlética Banco do Brasil (AABB), o Clube Fluminense e Botafogo, chegando à Seleção Nacional.

[.....]

Como atleta Nuzman sempre foi um bom jogador, mas não era considerado um craque, era muito genioso e sempre entrava em conflito com a torcida.

Formado em Direito, Nuzman advogou em escritório próximo à sede da Confederação Brasileira de Voleibol durante o período em que a presidiu. (PÁDUA, 2007)

4.3.2 O contexto histórico de Carlos Arthur Nuzman

Nuzman começou sua vida de dirigente esportivo um mês após decidir por fim à carreira de atleta em 1972 (PÁDUA, 2007). Em meio aos acontecimentos do regime militar ser dirigente esportivo requer-se-ia, dentre outras qualidades, compreensão do momento político, como antes aqui sugerido na revisão da carreira de João Havelange.

O contexto em que então definiu inicialmente a carreira de Nuzman além do político prendeu-se a alterações de rumos na administração geral do Esporte nacional nos anos de 1970 e 1980. Em princípio, Oliveira (2009) ao abordar tais mudanças refere-se ao Diagnóstico da Educação Física e Desportos de 1971 (DACOSTA, 1971), e apresenta o modelo de gestão esportiva proposto em quatro níveis: esporte de massa; esporte escolar; esporte e lazer como prática regular; organização esportiva comunitária e por fim elite esportiva.

Sobre o quarto nível, referente às entidades de organização do Esporte (clubes e ligas, federações confederações, comitê olímpico, dentre outras), Oliveira (2009, p. 400-401) afirma:

Diretamente voltada para a lógica da rentabilidade (*labor intensive*), era previsto pelo Estado autoritário que a sua gestão deveria se dar totalmente no âmbito da livre iniciativa. [...] Neste nível, o esporte torna-se negócio, investimento, profissão, indústria, ainda que as associações desenvolvam

outras atividades além das esportivas. Mesmo sendo organizado pela livre iniciativa, este nível de organização esportiva contará sempre com o financiamento público direto ou indireto.

Dito de outra maneira, Oliveira (2009) demonstra a preocupação do Estado em retirar de sua tutela a organização esportiva na década de 1970, mas contraditoriamente financiando, mesmo que parcialmente e de forma indireta este mesmo Esporte.

Apesar das ações do Estado com agente centralizador, controlador e fiscalizador do Esporte, como dito anteriormente, a ênfase foi grande no futebol pelo poder de mobilização popular. Vindo na contramão dos acontecimentos, Nuzman propõe mudanças no voleibol que incidiram no Esporte como negócio empresarial, a princípio na federação carioca, na confederação e posteriormente no Comitê Olímpico Brasileiro (PÁDUA, 2007).

Entretanto, os anos de abertura após 1985 trouxeram perspectivas de mudanças em todos os setores da sociedade, inclusive no Esporte. Porém o estabelecimento do Esporte como direito (BRASIL, 1988) traz a tona discussões sobre a profissionalização do e no Esporte. Dentre as possibilidades as discussões, o marketing esportivo turbinado pelas propostas públicas de Nuzman ganha corpo.

Como pontuado por Oliveira (2009), as entidades, com tarefas que iam além da ação esportiva precisavam buscar recursos e conhecimentos em outras áreas para sobreviver. Neste sentido, a nova tendência mercadológica deu apoio à visão do empreendedor como agente de mudanças da realidade do voleibol (MARCHI JUNIOR, 2004). Neste particular, a carreira de Nuzman associou empreendedorismo com o Esporte como negócio no Brasil, criando uma renovação ainda presente nos tempos atuais.

4.3.3 Ações inovadoras e empreendedoras no esporte

De fato, durante sua gestão da Confederação Brasileira de Voleibol, Nuzman se revelou empreendedor e fez do voleibol um dos principais Esportes do país, chegando em 1999 a ser o segundo na preferência dos brasileiros segundo pesquisa realizada pela CBV em parceria com a Fundação Getulio Vargas (CORDEIRO FILHO; ALBERGARIA, 2006, p. 868).

Esta caracterização de empreendedor é aqui exposta devido a atitude inovadora na organização esportiva. As ações centradas na preparação das seleções nacionais (sem considerar os clubes) nas diferentes categorias demonstram um risco e uma mudança na organização esportiva até então desconhecida. A busca de qualificação técnica pode ser percebida com a criação do Programa de Recursos Humanos do Voleibol Brasileiro, que atendia a técnicos e árbitros da modalidade (CORDEIRO FILHO; ALBERGARIA, 2006).

Segundo estes autores, na década de 1980

o trabalho iniciado pela CBV – liderada por Carlos Arthur Nuzman – com apoio das Federações Estaduais começa a produzir resultados. A capacitação e recursos humanos, a nova estrutura profissional e organizacional do Voleibol favoreceu níveis de treinamento mais sofisticados e exigentes traduzidos em melhores resultados para o Voleibol brasileiro. Competência, ousadia e trabalho árduo eram a filosofia norteadora dos trabalhos da Confederação. (CORDEIRO FILHO; ALBERGARIA, 2006, p. 867)

Concorda-se então com Oliveira (1995), ao afirmar que características como a iniciativa, a coragem em ousar e mudar e a percepção de oportunidades, próprias do empreendedor estiveram presentes durante as decisões tomadas por Nuzman ao realizar mudanças durante sua gestão na confederação.

Com as mudanças na gestão e os resultados positivos nos campeonatos mundiais³⁴, os trabalhos desenvolvidos por Nuzman na CBV se tornam referências para um cargo desejado desde 1983: a presidência do Comitê Olímpico Brasileiro.

Em entrevista concedida à Revista Sprint, em 1983, quando era presidente da Confederação Brasileira de Voleibol, ao ser perguntado sobre os cargos que pretendia exercer no futuro, respondeu:

Do jeito atual, o COB restringe-se a estabelecer a delegação representativa do Brasil para os jogos olímpicos e panamericanos [sic], ficando, portanto, bem longe do perfil de um Comitê Olímpico como o da Itália, que controla, programa e normatiza toda a vida esportiva do país. A proposta ideal seria a criação de uma Secretaria de Esportes ligada à Presidência da República que possibilitasse o controle eficaz sobre o esporte no Brasil ou o próprio Ministério dos Esportes.

A outra opção era a concessão dessas prerrogativas ao COB de forma a fortalecê-lo. Qualquer uma das duas posições – **a de Presidente do COB** com funções ampliadas ou **a de Secretário ou Ministro de Esportes** daria ao seu detentor a possibilidade de influir decisivamente sobre o esporte nacional. [grifos nossos] (NUZMAN, 1983, p. 7).

Vale lembrar que em 1983 não existia Ministério do Esporte no País e sequer era pensada a possibilidade de criação de uma secretaria nacional de Esportes em nível ministerial. Portanto, a visão de Nuzman dos anos de 1980 mostra uma postura avançada e inovadora deste empreendedor, como antes aqui interpretado.

Da chegada à confederação em 1975 à Presidência do Comitê Olímpico Brasileiro (COB) em 1995 foram 20 anos. No transcorrer deste período as ações de Nuzman projetaram-no no cenário esportivo brasileiro e o introduziram no ambiente internacional dos dirigentes esportivos. Assim, não foi difícil ver seu sonho de 1983 ser alcançado.

Neste propósito, Cordeiro Filho; Albergaria (2006, p. 867) consideram que a década de 1990 foi um período

³⁴ Sobre os resultados consultar: CORDEIRO FILHO, Célio e ALBERGARIA, Márcia. Voleibol Masculino e Feminino. In: DACOSTA, Lamartine Pereira (org.) **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006, p. 866-868.

extremamente rico e vitorioso para o Voleibol Brasileiro, o qual pode ser analisado em duas fases distintas: a primeira, englobando os 7 últimos anos do Dr. Carlos Arthur Nuzman como Presidente da CBV; e a segunda, correspondendo aos 7 primeiros anos da administração do Dr. Ary Graça Filho frente à mesma Confederação. De fato, os sete últimos anos da gestão de Nuzman na presidência da CBV foram de consagração ao trabalho realizado pela Confederação, Federações e profissionais das diversas áreas relacionadas ao Voleibol. O ápice deste estágio de 20 anos foi o do Voleibol brasileiro ter se tornado potência mundial.

A Revista *Vitrine Esportes* (NUZMAN, 2002) atribui a Nuzman a criação das Equipes Olímpicas Permanentes. Também destaca que a conquista dos Jogos Pan-Americanos de 2007 ocorreu a partir de planejamento e execução de uma estratégia eficaz. Mantendo o mesmo espírito inovador e empreendedor já conhecido desde a sua gestão frente à confederação, Nuzman planeja e projeta o futuro por metas. Vale observar que a revista de 2002 já traz alusões a um projeto de sede dos Jogos Olímpicos que naquele momento ainda era uma aspiração, já que a cidade do Rio de Janeiro ainda estava sob a avaliação de sua candidatura aos Jogos Pan-Americanos para 2007.

Na Revista *Época*, de 2009 (OS 100 BRASILEIROS, 2009), Nuzman foi considerado um dos brasileiros mais influentes. Seu nome consta significativamente na seção *Empreendedores e Pioneiros*, e no depoimento de Havelange sobre o dirigente creditou a este a, então possível, conquista do Brasil como futura sede dos Jogos Olímpicos de 2016 (ÉPOCA, 2009, s.p.). Importante constatar que em 2009 ainda havia incertezas de vulto quanto à escolha da cidade do Rio de Janeiro.

Em retrospecto, o percurso iniciado na década de 1980 à luz das metas em longo prazo do empreendedor Nuzman atendeu a um objetivo fundamental e audacioso: o Brasil como sede de uma das edições dos Jogos Olímpicos. Mesmo o desejo da realização dos Jogos Pan-Americanos na realidade representava, em 2002, apenas uma etapa do sonho maior.

Com a realização dos Jogos Pan-Americanos em 2007 e com a escolha em 2009 da cidade do Rio de Janeiro como sede dos Jogos Olímpicos de 2016, parecia que a meta do empreendedor havia sido alcançada. Porém, como todo empreendedor que

projeta e realiza algo grandioso e nem sempre rentável surpreende mais uma demonstração de incentivo para si e que certamente delegará a seus liderados.

Na história de 116 anos dos Jogos Olímpicos, sou o único presidente de Comitê de Candidatura e do Comitê Organizador que também é membro do Comitê Olímpico Internacional de seu país. Isso nunca existiu (HARAZIN, 2010, p. 42).

Após a escolha da sede da cidade do Rio de Janeiro em 2016, enquanto acompanhava atletas dos Jogos Olímpicos da Juventude, o presidente do COB concedeu uma entrevista à Mariana Bastos, repórter da Folha de São Paulo, em 29 de agosto de 2010 (NUZMAN, 2010). Questionado sobre os possíveis problemas do Esporte brasileiro deu depoimentos surpreendentes. Afirmou na ocasião que uma das funções do COB é a construção de um projeto olímpico, e completa

Mas o COB não tem atletas, não forma atletas. Não somos os responsáveis pelos resultados das confederações. Eu não tenho como entrar em uma confederação e dizer o que tem que fazer. O vôlei não veio para Cingapura por uma decisão da confederação. Eu topo o seguinte desafio: **acaba com as confederações e eu dirijo tudo**, mas não acho justo me cobrarem por um trabalho que não é meu. (NUZMAN, 2010, s.p.) [grifos nossos]

Mais uma vez há evidências de que Carlos Arthur Nuzman desafia reverter a ordem pré-estabelecida para que suas pretensões sejam alcançadas. Assim como fez na Abertura dos Jogos Pan-Americanos de 2007, quando presenciou-se pela televisão, a atribuição a si mesmo da responsabilidade de um Chefe de Estado, ao abrir os jogos, em lugar do Presidente do País. Em nenhum País do mundo esta substituição foi exercida pelo presidente do Comitê Olímpico segundo revela DaCosta (2010) em comunicação oral.

Pádua (2007), assim como também verificou-se nas entrevistas das diferentes fontes, entende que Carlos Arthur Nuzman possui atributos presentes entre os empreendedores: a veia desbravadora dos imigrantes, a inquietude e a busca incessante por inovações, as quais em alguns momentos podem ultrapassar os limites da normalidade gerencial, inclusive dos grandes líderes.

Harazin (2010), ao traçar o perfil de Carlos Arthur Nuzman o considera um obstinado. Esta obstinação pode ser traduzida em termos de gestão como de um

grande empreendedor do Esporte e de um líder carismático. Nesta reportagem em que a autora ouviu várias pessoas que acompanham o presidente do COB, merece destaque a interpretação da fala do jornalista Claudio Motta, assessor de imprensa do Comitê: “A seu ver, Carlos Nuzman chegou aonde chegou pela capacidade de decifrar o que lhe é útil, de ver o que ninguém enxerga”. Esta constatação está comprovada com um relato sobre a decisão de Nuzman de sediar em caráter de emergência os 7º Jogos Sul-Americanos de 2002. O que para todos parecia maluquice, para ele era “uma oportunidade de mostrar a seus pares olímpicos que ele entrega a mercadoria” (HARAZIN, 2010, p. 45).

Todas estas ações ora tratadas como “maluquices”, entende-se ser características próprias do empreendedor e não mera idiosincrasia: a coragem de correr riscos, de ousar mudar, de ver oportunidades onde outros vêm problemas.

Aliado a tudo isso, ainda existe a veia do imigrante-empendedor que ciente de sua qualificação e dos obstáculos ultrapassados na vida de quem vem de fora, transfere para o seu cotidiano os ensinamentos trazidos de casa. Nesta particularidade, Nuzman, outrossim, se alinha a Guinle e Havelange, reforçando a tese do empreendedor como um produto de origem familiar além de caracterizações individuais.

Tal postura diferenciada surge mais bem delineada ao se descrever o processo eleitoral que culminou na eleição de Nuzman para a Federação Carioca de voleibol; com este propósito Pádua (2007) descreve características do dirigente empreendedor e ciente de seu papel transformador:

Destacou-se rapidamente por ser possuidor de vocabulário inusitado, suas intervenções eram próximas às de um investidor da bolsa de valores ou de um executivo sintonizado com os modelos avançados de gestão administrativa (PÁDUA, 2007, p.750).

Esse destaque do processo decisório em Nuzman demonstra que ao pensar mudanças, a primeira deveria ser a de atitudes. Porém, a preparação do gestor não

ficou esquecida e suas atitudes renderam-lhe adjetivos comuns aos empreendedores como na interpretação seguinte:

Considerado leitor assíduo dos trabalhos de Roberto Campos sobre a modernização do capitalismo brasileiro, Nuzman, ao assumir a confederação, projetou um novo estilo administrativo que lhe rendeu algumas comparações, dentre as quais a mais inusitada foi ser referenciado pelos adjetivos 'soberbo, vaidoso e implacável' rei babilônico que desafiava os deuses, o épico '*Gilgamesh*' (PÁDUA, 2006, p. 76)

Enfim, como líder, Nuzman tem consigo a capacidade de reunir em torno de si aliados que, se por um lado ajudam-no na realização de suas idéias, por outro provoca, segundo Pádua (2007, p. 76), "uma espécie de temor e respeito". Haveria então um substrato carismático na liderança do presidente do COB que se incorpora ao empreendedorismo em suas definições, mas amplia seus limites além das teorias de gestão, entrando em áreas de conhecimento fora das proposições da presente investigação.

4.4 O empreendedor do esporte

Dentre as convergências dos empreendedores aqui estudados verifica-se que todos têm como característica a longa permanência à frente das entidades esportivas, em algum momento da vida esportiva houve ligação com o Fluminense Futebol Clube, e os três são formados em Direito. Outra convergência é a ligação que os três empreendedores tiveram/têm com o Comitê Olímpico Internacional, como também se originam de famílias de imigrantes. E mesmo sem preocupações profissionais foi o uso prático e eficiente de administração e de marketing, o diferencial deles entre seus pares.

Outro dado importante está na preocupação com valores imateriais, aqui traduzidos pelos desejos de colocar o Esporte brasileiro ou mundial num patamar de respeito e importância, um desejo de "fazer história" no Esporte. Tais assertivas são

confirmadas por Sarkar (2008, p. 22), para quem os empreendedores são criadores de valor, como já anteriormente posto em evidência.

Estes empreendedores e líderes esportivos, em diferentes épocas foram habilidosos para tirar o Esporte brasileiro de uma calmaria improdutiva e acomodada. Em suma, todos atendem ao “tipo ideal” desta pesquisa porque tem perfil de ações distintos, características pessoais singulares, mas podem ser estudados por semelhanças e convergências.

Por outro lado, cabe fazer notar que os empreendedores esportivos aqui analisados buscaram cercar-se de pessoas capacitadas – principalmente na área administrativa – ou contavam com uma rede de relacionamento em que expoentes da sociedade e da política brasileira estavam presentes; acrescente-se a tais apoios familiares ou amizades das lides esportivas habitualmente fiéis nos relacionamentos. Assim disposto, o empreendedor esportivo de alta relevância, pelo menos no ambiente cultural brasileiro, não se mostra como pessoa misógena ou simplesmente de índole solitária.

As relações neste estudo destacadas sugeriram outrossim que os empreendedores do Esporte brasileiro possuíram/possuem acesso à elite dirigente ou fazem parte dela. Por tais qualidades pode-se inferir que ao assumir entidades por vezes deficitárias, a união conhecimento técnico-científico e relacionamentos sociais são vantagens que o empreendedor alia às suas necessidades em prol de resultados ou metas a alcançar. Esta particularidade em tese seria típica no Esporte nacional, pela crônica fraqueza de suas instituições.

A condição de elite associada à técnica e aos relacionamentos sociais e políticos possibilitaram também que Guinle (Era Vargas), Havelange e Nuzman (Governo Militar) superassem em parte uma dualidade das ações governamentais originada nos anos de 1930. Com Vargas tentou-se estatizar o Esporte mantendo o sentido comunitário da organização esportiva nacional (Decreto Lei 3.199/1941) e com o militares dos anos 60, 70 e 80 procurou-se privatizar o Esporte, mas o associando a

um sentido de nacionalidade e de brasilidade. Neste propósito, Oliveira (2009) comenta sobre dualidade das ações governamentais do regime de 1964:

De todo modo [...] a despeito de reiterados apelos em prol da excelência esportiva brasileira, mesmo uma modalidade como o vôlei só conheceu um desenvolvimento exponencial a partir de algumas raízes lançadas pelas políticas da Ditadura Militar brasileira. Ou seja, apesar das constantes afirmações que o esporte é uma iniciativa privada, o *ethos* esportivo desenvolvido pelos militares tornou o esporte um 'problema nacional' e uma 'coisa nossa' (OLIVEIRA, 2009, p. 411).

Como os empreendedores em exame atuaram politicamente sem subordinação direta governamental e dentro do jogo civil dos negócios, há que considerá-los como desenvolvimentistas do Esporte *per se* e não do Esporte como instrumento do poder governamental. Esta superação ainda se encontraria hoje em processo pois tem sido crescente e contínua no País – embora ainda freqüentemente julgada insuficiente – a interpretação do Esporte como negócio.

Mas esta hipótese de renovação do Esporte com menos governo confronta-se com a despreocupação de ganhos financeiros vindos diretamente do Esporte por parte dos dirigentes selecionados pela pesquisa. Isto porque, a atitude de gerenciar “o Esporte pelo Esporte” praticada pelo empreendedorismo esportivo aqui delimitado por exemplos típicos, tem implicado em se assumir riscos – característica essencial do empreendedor (CHIAVENATO, 2005) – e, sobretudo em tornar possíveis idéias e sonhos. Nesta realização, finalmente, encontra-se o significado maior das vidas esportivas de Guinle, Havelange e Nuzman.

CONCLUSÕES

O estilo é uma necessidade. Se você não tiver mão-de-ferro e não for seguro do trabalho que está fazendo, você não chega a coisa nenhuma. Se eu era duro, eu também demonstrei que sabia compreender e respeitar. João Havelange (RODRIGUES, 2007, p. 316)

Os empreendedores brasileiros pesquisados seja na Educação Física ou no Esporte demonstram que suas ações inovadoras ocorreram por necessidade de propor soluções de melhoria e desenvolvimento fora do alcance dos procedimentos habituais de gestão. E por vezes, tais avanços resultam de ações audaciosas e de risco – como destacadas em Tubino ou Nuzman – ou por persistência e adaptações progressivas como observadas em Inezil e Havelange.

Já Guinle e Aloyr adotaram posturas similares, mas sem impactos de exposição, criando assim a interpretação de que todos são empreendedores e inovadores, mas com estilos diferenciados e com maior ou menor carisma e percepção de riscos.

Nessas circunstâncias, apresenta-se neste estágio final uma síntese conclusiva da investigação desenvolvida, focalizando apenas destaques das constatações comuns atribuídas aos líderes observados. Efetivamente as características de autoconfiança, dedicação, necessidade de conhecimento, inovação, improvisação, iniciativa, disciplina na vida, busca constante de novos projetos, alcance persistente de objetivos e metas, montagem de rede de relacionamentos e audácia foram evidenciadas em todos os casos examinados, mas em graus de importância variados, por vezes meramente situacionais.

Entretanto, a interpretação mais comum na comparação dos modelos teóricos de empreendedorismo e liderança inovadora com os casos estudados da Educação Física e do Esporte incidiu na característica de que todos foram ou são movidos por

sonhos cuja realização sugere satisfação pessoal de poucos vínculos com valorizações externas aos seus empreendimentos.

Em que pese a subjetividade de tal conclusão, trata-se de uma explicação plausível para realizações pressupostas como impossíveis ao estilo da FIFA como potência mundial procurada por Havelange, ou da revisão da Constituição Federal em prol do Esporte desenvolvida por Tubino, ou sobretudo da conquista da sede dos Jogos Olímpicos 2016 no Brasil liderada por Nuzman. Em tese, haveria então um individualismo nessas façanhas que traduz realização de sonhos situados além das possibilidades habituais da liderança empreendedora no campo das relações esportivas.

Tal individualismo implícito implica frequentemente no alcance dos objetivos a todo o custo, porém esta interpretação permaneceu apenas como hipótese desde que não houve evidências de sua ocorrência em face aos dados antes aqui apresentados. O pressuposto do individualismo nos líderes estudados também foi minimizado pela constatação comum de haver uma devoção à Educação Física por parte de Inezil, Aloyr e Tubino como também uma dedicação extrema ao Esporte brasileiro perceptível em Guinle, Havelange e Nuzman.

Portanto, a tese elaborada ao longo da presente investigação como resultado de “tipo ideal” do empreendedor e inovador da Educação Física e Esporte incide na sua caracterização tipológica de líder sonhador de grandes causas e realizações em suas áreas de interesse profissional e individual.

Por outro lado, este foco central na Educação Física ou no Esporte permite concluir que os líderes estudados como membros da FIEP e do Comitê Olímpico Internacional, encontraram nessas instituições em tempos diversos uma ambientação favorável ao exercício do empreendedorismo e da inovação. É importante fazer constar que esta atuação internacional possibilitou a estes empreendedores construir uma rede de relacionamento extensa e também legitimar

e consolidar as intervenções autônomas mesmo quando estas eram de caráter nacional.

Vale afirmar também que, quando contemporâneos, os empreendedores estudados influenciaram uns aos outros, da mesma forma em que, especialmente entre os empreendedores da Educação Física, houve a participação destes em eventos da área (por exemplo, como convidado do professor Aloyr Queiroz de Araújo, Inezil Penna Marinho participou de evento no Espírito Santo). Em comum, os empreendedores e líderes têm o ideal profissional em prol da Educação Física e/ou do Esporte – planejado a médio ou longo prazo –, e o amor pelo que se dedicaram/dedicam.

Finalmente, cabe relacionar a tese resultante desta pesquisa ao desenvolvimento da Gestão do Esporte, área de conhecimento que dá sentido à estrutura das informações coletadas e respectivas interpretações. A referência básica neste caso concerne a Gustavo Pires, especialista de renome internacional em Gestão do Esporte atuante na Universidade Técnica de Lisboa, em Portugal; como tal, este professor defende a posição de que “a gestão do desporto deve ter suas raízes mais no desporto do que na gestão” como relata Lamartine DaCosta no prefácio apostado ao livro “Agon – Gestão do Desporto” (PIRES, 2007, p.5).

Em resumo, para esta fonte a experiência prática da Gestão do Esporte indica que atletas, dirigentes, profissionais do Esporte e da Educação Física, diletantes e praticantes diversos apresentam vínculos emocionais com as atividades em pauta, gerando uma diferenciação positiva e construtiva ao nelas assumirem posições funcionais, voluntárias ou remuneradas. Talvez esta característica não seja uma generalização encontrada em qualquer outra atividade social, cultural ou tecnológica sujeita aos métodos de gestão, sugerindo então uma possível definição da Gestão do Esporte como meio de esportistas para esportistas, prevendo-se uma otimização ideal.

Esta teoria de Gustavo Pires (2007), em conclusão, oferece lastro a tese do empreendedor sonhador derivada do presente estudo como também dá suporte de resposta à questão a investigar inicial da pesquisa que focaliza o empreendedor esportivo como elemento central em importância na gestão destas áreas.

REFERÊNCIAS

ABREU, Neíse; HECKSHER, Raul; FRANCESCHI, Márcia; RAJMAN, Bernard, Comitê Olímpico Brasileiro: COB. In: DACOSTA, Lamartine Pereira (org.) **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006, p. 314-315.

A EDUCAÇÃO física no estado do Espírito Santo. **Revista de Educação Física**, Rio de Janeiro, n.12, p.10-1, 1933.

ALVES, José Antônio Barros; PIERANTI, Octavio Penna. O estado e a formulação de uma política nacional de esporte no Brasil. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 6, n.1, jan./jun. 2007. Disponível em: < <http://www.scielo.br> > Acesso em: 6 de outubro de 2011.

ASHOKA. O perfil dos empreendedores sociais da Ashoka. Disponível em: <<http://www.ashoka.org.br/empreendedor-social/quem-e/>>. Acesso em 18 nov. 2010.

BARATA, Carlos Eduardo de Almeida; BUENO, Antônio Henrique da Cunha. **Dicionário das famílias brasileiras**. São Paulo: Ibero América. 1999. p. 1159-61.

BARROS, Maria das Graças Francischetto. **Professor Aloyr Queiroz de Araújo**. Vitória, 1997. 60 p. Monografia (Pós-Graduação em Pedagogia do Desporto). Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Educação Física e Desportos. 1997.

BARROSO, Manoel Antônio. Nova constituição coloca o esporte em seus princípios. In: PARENTE FILHO, Marcos Santos. (Org.); MELO FILHO, Álvaro; TUBINO, Manoel José Gomes. **Esporte, educação física e constituição**. São Paulo: Ibrasa, 1989, p. 151-155.

BETTI, Mauro. Educação física como prática científica e prática pedagógica: reflexões à luz da filosofia da ciência. **Revista Brasileira de Educação Física e Esportes**. [online]. 2005, vol.19, n.3, p. 183-197.

BITTENCOURT, Gabriel. **A formação econômica do Espírito Santo**: o roteiro da industrialização, Do engenho às grandes indústrias (1553-1980). Rio de Janeiro: Cátedra, Vitória: Departamento Estadual de Cultura do Espírito Santo, 1987. 302 p.

BORGO, Ivantir Antonio. A criação da Universidade do Espírito Santo. **Revista da Cultura**, Vitória, v.6, n.19, p.27-33, mar./abr./maio 1981.

BOSI, Alfredo. (Ed.) **Estudos Avançados**: 60 anos de USP: ciências básicas e humanidades, origens e linhas de pesquisa, perfis de mestres. São Paulo: USP/Instituto de Estudos Avançados, v.8, n.22, set./dez. 1994.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, de out.1988.

_____. . **Decreto n. 19.890**, de 18 de abril de 1931. Dispõe sobre a organização do ensino secundário. Disponível em http://www.histedbr.fae.unicamp.br/navegando/fontes_escritas/5_Gov_Vargas/decreto%2019.890-%201931%20reforma%20francisco%20campos.htm. Acesso em 14 dez. 2010.

_____. **Decreto n. 21.241**, de 4 de abril de 1932. Consolida as disposições sobre a organização do ensino secundário e dá outras providências. Disponível em <http://www2.camara.gov.br/legin/fed/decret/1930-1939/decreto-21241-4-abril-1932-503517-publicacaooriginal-81464-pe.html> Acesso em 14 dez. 2010.

_____. **Decreto n. 69.450**, de 1º de novembro de 1971, regulamenta o artigo 22 da Lei número 4.024, de 20 de dezembro de 1961, e alínea c do artigo 40 da Lei 5.540, de 28 de novembro de 1968 e dá outras providências.

_____. **Decreto-Lei n. 3.199**, de 14 de abril de 1941. Rio de Janeiro: Senado Federal, 1941.

_____. **Lei n. 10.406**, de 10 de janeiro de 2002, institui o Código Civil.

_____. **Lei n. 4.024**, de 20 de dezembro de 1961, fixa as Diretrizes e Bases da Educação Nacional.

BRASIL. **Lei n. 5.692**, de 11 de agosto de 1971, fixa Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus, e dá outras providências.

_____. **Lei n. 6.251**, de 8 de outubro de 1975, institui normas gerais sobre desportos, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www010.dataprev.gov.br/sislex/paginas/42/1975/6251.htm>>. Acesso em: 18 de setembro de 2011.

_____. **Lei n. 9.394**, de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.

_____. **Lei n. 10.328**, de 12 de dezembro de 2001, introduz a palavra "obrigatório" após a expressão "curricular", constante do § 3º do art. 26 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. DOU DE 13 de dezembro de 2001.

_____. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº 01/2002**, dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Básica.

_____. Ministério da Educação. **Resolução CNE/CES nº7/2004**, dispõe sobre as Diretrizes Curriculares Nacionais para a Graduação em Educação Física.

CALDEIRA, Jorge. **História do Brasil com empreendedores**. São Paulo: Mameluco, 2009.

CARDOSO, Ciro Flamarion; BRIGNOLI, Héctor Pérez. (Colab.) **Os métodos da história**: introdução aos problemas, métodos e técnicas da história demográfica, econômica e social. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Saraiva, 2005.

CNPQ. **Plataforma Lattes**. Manoel José Gomes Tubino. Disponível em: <<http://lattes.cnpq.br/0154099814532197>>. Acesso em 23 nov. 2009.

COELHO NETTO, Paulo. **História do Fluminense**: edição comemorativa do cinquentenário de Fundação do Fluminense Football Club. Rio de Janeiro: 1952.

COMITÉ INTERNATIONAL OLYMPIQUE. *La Famille Olympique. Bulletin du Comité International Olympique*. n. 84, novembre 1963, p. 10.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BASKETBALL (CBB). **Galeria de presidentes**. Disponível em: <http://www.cbb.com.br/sobre_a_cbb_galeriapresidentes.asp?menu=mscbb>. Acesso em 10 de fevereiro de 2011.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE DESPORTOS. **Relatório 1918**. Rio de Janeiro. CBD, 1918.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE DESPORTOS. **Relatório CBD, 1918**. Arquivo Comitê Olímpico Brasileiro.

CONFED. Conselho Federal de Educação Física. UM RECONHECIMENTO aos ilustres Mestres da Educação Física. **Revista E. F.** Rio de Janeiro, dez. 2003, p. 4-14.

CONFED. Conselho Federal de Educação Física. REGULAMENTAÇÃO da educação física no Brasil. c2011. Disponível em: <<http://www.confef.org.br/extra/conteudo/default.asp?id=16>>. Acesso em: 3 nov. 2011.

COORDENAÇÃO DE APREFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR: **Cursos credenciados e recomendados**. Disponível em <http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=detalhamentoles&codigoPrograma=33002010084P9>. Acesso em 02 de fevereiro 2011.

COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. **Cursos recomendados e reconhecidos**. Disponível em: <<http://conteudoweb.capes.gov.br/conteudoweb/ProjetoRelacaoCursosServlet?acao=detalhamentoles&codigoPrograma=33002010084P9>> Acesso em 3 de março de 2011.

CORDEIRO FILHO, Célio e ALBERGARIA, Márcia. Voleibol Masculino e Feminino. In: DACOSTA, Lamartine Pereira (org.) **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFED, 2006, p. 866-868.

CUNHA, Manoel Sérgio. **Motricidade Humana**: contribuições para um paradigma emergente. Lisboa: Instituto Piaget, 1994. 155p.

_____. **Para uma epistemologia da motricidade humana**. Lisboa: Compêndio, s.d. p. 152-157.

DACOSTA, Lamartine Pereira (Org.). **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: CONFEF, 2006.

DACOSTA, Lamartine Pereira. **Diagnóstico de educação física/desportos no Brasil**. Rio de Janeiro: Ministério da Educação e Cultura/Fundação Nacional de Material Escolar, 1971. 392 p.

DACOSTA, Lamartine Pereira. Comunicação oral apresentada no 25º Congresso Internacional da FIEP em 14 de janeiro de 2011, Foz do Iguaçu-PR, 2011.

_____. O Homem Público Manoel Gomes Tubino. In: **Homenagem Prof. Dr. Tubino**: 1939-2008. Um homem eterno pela sua obra. Disponível em: <http://www.cref6.org.br/2009_01_06_livreto_tubino.pdf>. Acesso em 22 de setembro de 2011.

DAOLIO, Jocimar. **Educação física brasileira**: autores e atores da década de 1980. Campinas: Papirus, 1998.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship)**: prática e princípios. 5.ed. São Paulo: Pioneira, 1998. 378p.

_____. **O melhor de Peter Drucker**: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUMOND, Maurício. O esporte como política de Estado: Vargas. In: DEL PIORE, Mary; MELO, Victor Andrade de. (Org.). **História do esporte no Brasil**: do Império aos dias atuais. São Paulo: UNESP, 2009. p. 213-244.

FAUSTO, Boris. **História do Brasil**. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo/Fundação do Desenvolvimento da Educação. 1995.

FERNANDES, Aparício. **Anuário de poetas do Brasil**: 1979. Rio de Janeiro: Folha Carioca, 1979.

FERRARI, Orlando Antonio. **A história da educação física do Espírito Santo**. Palestra proferida na Reunião Semanal do Rotary Club de Vitória, Vitória, 27 set. 1957.

FLORENZANO, Vicélia Angela. Gestão Inovadora: a experiência da Confederação Brasileira de Ginástica. **Anais**. I Congresso de Gestão Esportiva, EEFUSP - 28 a 30 de outubro de 2005.

FRANCESCHI NETO, Marcia De. **A participação do Brasil no movimento olímpico internacional no período de 1896 a 1925**. Rio de Janeiro, 1999. 114p. Tese (Pós-Graduação em Educação Física). Universidade Gama Filho. 1999.

FRANCESCHI NETO-WACKER, Marcia De; WACKER, Cristian. **Brazil goes olympic: historical fragments from Brazil and the Olympic movement until 1936**. Kassel, Germany: Agon Sportverlag, 2010.

GHIRALDELLI JÚNIOR, Paulo. **História da Educação**. São Paulo: Cortez, 1990.

GOELLNER, Silvana Vilodre; SILVA, André Luiz dos S. **Nos recônditos da memória**: o acervo pessoal de Inezil Penna Marinho. Porto Alegre: Gênese, 2009.

GRUHN, Almir Adolfo. (Org.). **FIEP 60 anos no Brasil**. Belo Horizonte: Casa da Educação Física, 2009.

HARAZIN, Dorrit. Retrato de um obstinado: Carlos Arthur Nuzman. **Revista Piauí**. Rio de Janeiro, RJ: São Paulo, SP: Alvinegra, v.5, n. 50, nov. 2010.

HAVELANGE, João. Rio de Janeiro, 17 set. 2009. Reunião de consulta com Dirce Maria Corrêa da Silva.

HORTA, José Silvério Baía. **O hino, o sermão e a ordem do dia**: regime autoritário e a educação no Brasil (1930-1945). Rio de Janeiro: Editora UFRJ. 1994. 295 p.

LEMOS, Danilo Luis Rodrigues. **A história social do movimento olímpico brasileiro no início do século XX**. São Paulo, 2008. 81p. Dissertação (Escola de Educação Física e Esporte). Universidade de São Paulo. 2008.

LUCENA, Ricardo de Figueiredo. **Quando a lei é a regra**: um estudo da legislação da educação física escolar brasileira. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Educação Física e Desporto, 1994.

MARCHI JUNIOR, Wanderley. **“Sacando” o voleibol**. São Paulo: Hucitec; Ijuí-RS: Unijuí, 2004.

MARINHO, Inezil Penna. **Ante-projeto de método nacional de educação física**. Rio de Janeiro, 1946. Mimeo. (Acervo do CEME/UFRGS)

MARINHO, Inezil Penna. **Curriculum vitae abreviado**. Sem local e sem data. Mimeo (Acervo do CEME/UFRGS). b

_____. **Obras publicadas**: classificação por ordem cronológica. Sem local e sem data. Mimeo (Acervo do CEME/UFRGS). a

MARIZ, Vasco. **Vida Musical**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

MARX, Karl. **O 18 brumário e cartas a Kugelmann**. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**: fundamentos da criação da gestão de novos negócios. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MELO FILHO, Álvaro. Desporto constitucionalizado. In: PARENTE FILHO, Marcos Santos. (Org.); MELO FILHO, Álvaro.; TUBINO, Manoel José Gomes. **Esporte, educação física e constituição**. São Paulo: Ibrasa, 1989, p. 155-193.

MELO, Victor Andrade de. Inezil Penna Marinho e a Escola de Educação Física e Desportos/UFRJ. **Revista Arquivos em Movimento** (UFRJ), v. 4, n.2, p. 179 - 188, jul-dez. 2008.

_____. Inezil Penna Marinho: cientista, filósofo, literato. In: GOELLNER, Silvana Vilodre.; SILVA, André Luiz dos S. **Nos recônditos da memória: o acervo pessoal de Inezil Penna Marinho**. Porto Alegre: Gênese, 2009.

_____. Inezil Penna Marinho: notas biográficas. In: FERREIRA NETO, Amarílio. (org.) **Pesquisa história em educação física**. Aracruz-Es: Faculdade de Ciências Humanas de Aracruz, 1998. p. 180-209.

_____. **Inezil Penna Marinho**: notas biográficas. Disponível em: <<http://www.ceme.eefd.ufrj.br/apresenta/home2.html>> Acesso em 7 de set 2010.

MIRAGAYA, A.; DACOSTA, L.. Maria Lenk: as revoluções política e emancipadora da década de 1930 no Brasil que levaram a nadadora da Atlética às Olimpíadas de Los Angeles. In: VIII Congresso Brasileiro de História da Educação Física, Esporte, Lazer e Dança, 2002, Ponta Grossa, PR. **Anais do 8 Congresso Brasileiro de História da Educação Física, Esporte, Lazer e Dança**. Ponta Grossa : Monferrer Produções, 2002.

MIRAGAYA, A.; DACOSTA, L.. *Olympic Entrepreneurs - Alice Milliat: the first woman Olympic entrepreneur*. In: Miquel de Moragas; Lamartine DaCosta. (Org.). **Universidad Y Estudios Olímpicos**. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona, 2007, p. 101.

MONACO, Fabio Chiorino. Miopia esportiva. **Revista GVexecutivo**. v. 6, n.3, maio-jun. 2007. p. 59-63.

NAPOLEÃO, Antônio Carlos. **Fluminense Football Club**: história, conquistas e glórias no futebol. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

NISKIER, Arnaldo. **Educação brasileira: 500 anos de História: 1500-2000**. 2.ed. Rio de Janeiro: Consultor, 1996. 643 p.

NUZMAN, Carlos Arthur. **Discurso de Carlos Arthur Nuzman na solenidade de investidura como presidente do Comitê Olímpico Brasileiro**. Rio de Janeiro: COB, 23 jun.1995.

_____. *Marketing* no esporte. **Sprint**: Revista Técnica de Educação Física e Desportos, Rio de Janeiro, ano 2, n. 7, p. 4-7, nov./dez. 1983.

_____. O comitê olímpico brasileiro não tem e não forma atletas. **Folha de São Paulo**, Cingapura, 22 ago 2010. Entrevista concedida a Mariana Bastos pelo presidente do Comitê Olímpico Brasileiro. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/esporte/786742-nuzman-culpa-federacoes-pelo-baixo-numero-de-formacao-de-atletas.shtml>>. Acesso em 31 ago. 2010.

NUZMAN: um gênio do esporte. **Revista Vitrine Esporte**. n. 2, out. 2002. p. 5-7.

OLIVEIRA, Ailton Fernando Santana de. **Gestão do conhecimento para coleta de dados e diagnósticos sobre esporte e atividade física em perspectiva nacional**. Rio de Janeiro, 2007. Dissertação (Mestrado em Educação Física) - Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Gama Filho. 2007.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios – notas introdutórias. **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.2, p.9-18, jul./dez. 2004.

OLIVEIRA, Gabriela Aragão Souza de. **Trajetória de mulheres-referência no esporte nacional como atletas e gestoras**. Rio de Janeiro, 2009.213 p. Tese (Doutorado em Educação Física) - Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Gama Filho. 2009.

OLIVEIRA, Marco A. (coord.) **Valeu!**: passos na trajetória de um empreendedor. São Paulo: Nobel, 1995.

OLIVEIRA, Marcus Aurélio Taborda de. O esporte brasileiro em tempos de exceção: sob a égide da ditadura (1964-1985). In: DEL PIORE, Mary; MELO, Victor Andrade de. (Org.). **História do esporte no Brasil**: do Império aos dias atuais. São Paulo: UNESP, 2009. p. 387-416.

OLIVEIRA, Vitor Marinho de. **Educação física humanista**. Rio de Janeiro: Ao Livro Técnico, 1987. 94 p.

_____. **O que é educação física**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1983. 111 p.

OS 100 BRASILEIROS mais influentes de 2009. **Revista Época**. n. 603, 5 dez. 2009. Disponível em <<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/1,EMI108920-17445,00.html>>. Acesso em 18 out. 2010.

OSÓRIO, Antônio Carlos. O pioneiro Inezil. **Correio Brasiliense**. Brasília-DF, 15 abr. 1987, p.4

OUTHWAITE, William e BOTTOMORE, T. B. **Dicionário do pensamento social do século XX**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1996. 970 p.

PÁDUA, Eduardo Marconi Angelucci. **Da recreação elitizada ao espetáculo popular; a trajetória do voleibol brasileiro: 1911 – 1995**. Vassouras, 2007. 117 p. Dissertação (Mestrado em História Social) - Programa de Pós-Graduação em História Social da Universidade Severino Sombra. 2007.

PARENTE FILHO, Marcos Santos. (Org.); MELO FILHO, Álvaro.; TUBINO, Manoel José Gomes. **Esporte, educação física e constituição**. São Paulo: Ibrasa, 1989, 199p.

PILETTI, Nelson. Fernando de Azevedo. In: BOSI, Alfredo. (Ed.) **Estudos Avançados: 60 anos de USP: ciências básicas e humanidades, origens e linhas de pesquisa, perfis de mestres**. São Paulo: USP/Instituto de Estudos Avançados, v.8, n.22, set./dez. 1994, p. 181-184.

PIRES, Gustavo. **Agon: gestão do desporto**. Porto Editora, Porto, 2007.

PIRES, Gustavo Manuel Vaz da Silva; LOPES, José Pedro Sarmiento de Rebocho. Conceito de gestão do desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Porto, v. 1, n. 1, p. 88-103, 2001.

ROCCO JUNIOR, Ary José. Clubes esportivos. **Revista GVexecutivo**. v. 6, n.3, maio-jun. 2007. p. 54-58.

RODRIGUES, Ernesto. **Jogo duro**: a história de João Havelange. Rio de Janeiro: Record, 2007.

RUBIO, Katia. Da Europa para América: A trajetória do Movimento Olímpico brasileiro. **Scripta Nova**: Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales, v. 9, n. 200, s.p., 1 de nov. 2005.

SARKAR, Soumodip. **O empreendedor inovador**: faça diferente e conquiste seu lugar no mercado. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2008.

SARMENTO, Carlos Eduardo. **A regra do jogo**: uma história institucional da CBF. Rio de Janeiro: CPDOC, 2006.

SILVA, Dirce Maria Corrêa da. **Escola de educação física do Espírito Santo**: suas histórias, seus caminhos: 1931-1961. Vitória, 1996. 224 p. Dissertação (Mestrado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação do Centro Pedagógico da Universidade Federal do Espírito Santo. 1996.

_____; DACOSTA, Lamartine Pereira. Empreendedorismo olímpico. In: MORAGAS, Miquel de *et al.* **Universidad y estudios olímpicos = Universidade e estudos olímpicos = University and Olympic Studies: Seminarios España-Brasil 2006 Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona. Centre d'Estudis Olímpics, Servei de Publicacions**, 2007.

SILVA, Marta Zorzal e. **Espírito Santo**: Estado, interesse e poder. Vitória: Fundação Ceciliano Abel de Almeida/Secretaria de Difusão Cultural - UFES, 1995. 430 p.

SILVA; Carlos Alberto Figueiredo; VOTRE, Sebastião Josué. **Racismo no futebol**. Rio de Janeiro: H.P. Comunicação, 2006.

SIMÕES, Kátia. Conteúdo inovador ainda tem pouco espaço no negócio. **Jornal Valor Econômico**. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/unicamp/imprensa/clipping-unicamp/2010/outubro-de-2010/5-de-outubro-de-2010/5-de-outubro-de-2010-textos-comp>>. Acesso em 18 de outubro de 2010.

SIMONETTI, Eliana e ALMEIDA, Raquel. (1997). Grã-finos na lona. **Revista Veja**, n.1512, p. 122-123, 10 set. 1997.

SOARES et al. **Metodologia do ensino de educação física**. São Paulo: Cortez, 1996.

TANI, Go. Manoel José Gomes Tubino: biografia e legado. **Revista Brasileira Educação Física Esportes**. São Paulo, v. 23, n. 2, 2009. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-55092009000200008&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em: 08 set 2010>.

TEIXEIRA, Elizabeth. **As três metodologias**: acadêmica, da ciência e da pesquisa. Petrópolis-RJ: Vozes, 2005.

TUBINO, Manoel José Gomes. c2010. Disponível em: <<http://www.tubino.pro.br/>>. Acesso em 20 mar. 2011. TUBINO, Manoel José Gomes. Por um novo conceito de educação física. **Revista Brasileira Ciência e Movimento**, Brasília, v.8, n.1, jan.2000. p. 59-61. Disponível em: <<http://portalrevistas.ucb.br/index.php/RBCM/article/view/356/408>>. Acesso em 12 de novembro de 2011.

TUBINO, Manoel José Gomes. Reunião de consulta com Dirce Maria Corrêa da Silva, Foz do Iguaçu. 13 jan. 2008.

TUBINO, Manoel José Gomes; DACOSTA, Lamartine Pereira. Treinamento desportivo. In: DACOSTA, Lamartine Pereira (Org.) **Atlas do esporte no Brasil**. Rio de Janeiro: Shape, 2005, v.1, p. 727-729.

VEIGA, Carolina. **Espírito Santo empreendedor**: histórias de quem constrói o nosso estado. Vitória – ES, Findes. 2006, 268p.

WEBER, Max. **Max Weber**: sociologia. 6. ed. São Paulo: Ática, 1997. 167 p.

WIDE, Ari & SEIFRIED, Chad. **The Use of Historical Research Methodologies in Leading Sport Management Journals**. Paper presented in 2010 North American Society for Sport Management Conference, Tampa, Florida, June 5, 2010, page 405.

ANEXO A - E-Mail enviados a historiadores

Amigo Historiador,

Estou realizando minha pesquisa de doutorado pela Universidade Gama Filho, na área de Gestão do Esporte enfatizando os grandes líderes da Educação Física brasileira. Para tanto preciso da colaboração de vocês respondendo as questões a seguir. É possível que em cada período exista mais de uma resposta. Desde já agradeço a sua colaboração.

Na sua opinião, quais foram as personalidades / líderes (gestores ou não) da Educação Física que se destacaram em nível estadual e nacional

Antes de 1930?

De 1930 a 1970?

De 1970 em diante?