



UNICAMP

Universidade Estadual de Campinas

Faculdade de Educação Física

MARIANA ANTONELLI

GESTÃO NO ESPORTE:

**OS SISTEMAS ESPORTIVOS E O ALTO RENDIMENTO NA
ÓTICA DE GESTORES DOS CENÁRIOS OLÍMPICO,
PARALÍMPICO E MILITAR**

CAMPINAS

2020

MARIANA ANTONELLI

**GESTÃO NO ESPORTE:
OS SISTEMAS ESPORTIVOS E O ALTO RENDIMENTO NA
ÓTICA DE GESTORES DOS CENÁRIOS OLÍMPICO,
PARALÍMPICO E MILITAR**

Tese apresentada à Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Doutora em Educação Física, na Área de Biodinâmica do Movimento e Esporte.

Orientador: ROBERTO RODRIGUES PAES

ESTE TRABALHO CORRESPONDE À
VERSÃO FINAL DA TESE DEFENDIDA
PELA ALUNA MARIANA ANTONELLI E
ORIENTADA PELO PROF. DR.
ROBERTO RODRIGUES PAES.

CAMPINAS

2020

Ficha catalográfica
Universidade Estadual de Campinas
Biblioteca da Faculdade de Educação Física
Dulce Inês Leocádio - CRB 8/4991

An88g Antonelli, Mariana, 1991-
Gestão no esporte : os sistemas esportivos e o alto rendimento na ótica de gestores dos cenários olímpico, paralímpico e militar / Mariana Antonelli. – Campinas, SP : [s.n.], 2020.

Orientador: Roberto Rodrigues Paes.
Tese (doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física.

1. Gestão esportiva. 2. Jogos olímpicos. 3. Jogos paralímpicos. 4. Gestores. 5. Esportes - Rendimento. I. Paes, Roberto Rodrigues. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Educação Física. III. Título.

Informações para Biblioteca Digital

Título em outro idioma: Sport management : sports systems and high performance considering the view of managers in organizations: olympic, paralympic and military

Palavras-chave em inglês:

Sport management

Olympic games

Paralympic games

Managers

Sports - Performance

Área de concentração: Biodinâmica do Movimento e Esporte

Titulação: Doutora em Educação Física

Banca examinadora:

Roberto Rodrigues Paes [Orientador]

João Paulo Borin

Kizzy Fernandes Antualpa

Henrique Barcelos Ferreira

Hermes Ferreira Balbino

Data de defesa: 03-06-2020

Programa de Pós-Graduação: Educação Física

Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)

- ORCID do autor: <https://orcid.org/0000-0002-4364-475X>

- Currículo Lattes do autor: <http://lattes.cnpq.br/2743261913115157>

Comissão Examinadora

Roberto Rodrigues Paes
(Orientador)

Henrique Barcelos Ferreira
(Titular)

Hermes Ferreira Balbino
(Titular)

João Paulo Borin
(Titular)

Kizzy Fernandes Antualpa
(Titular)

Ata da defesa com as respectivas assinaturas dos membros encontra-se no SIGA/Sistema de Fluxo de Dissertação/Tese e na Secretaria do Programa da Unidade.

DEDICATÓRIA

Dedico a todos que me deram amor e que, por isso, me deram...

“Asas para voar,
raízes para voltar
e motivos para ficar.”

(Dalai Lama)

Especialmente a vocês, pai e mãe.

AGRADECIMENTOS

Encaro esta fase da minha vida de doutoranda como uma partida de basquete, em que ora ataquei, ora defendi, muito me dediquei e, muito pouco, me poupei. Como diria Guimarães Rosa “A vida é assim: esquenta e esfria, aperta e daí afrouxa, sossega e depois desinquieta. O que ela quer da gente é coragem”.

Coragem esta que me fez iniciar o jogo. Sabia que a partida seria dura, mas prazerosa. A bola da vez foi o aprendizado que ficou. Com o tempo aprendi que o resultado é sempre fruto do esforço e treino diários e que devo esta vitória à equipe multidisciplinar e companheiros de Time que me acompanharam durante toda a preparação.

Por isso, a vocês, meus sinceros agradecimentos...

Ao meu treinador **Roberto Rodrigues Paes**. Por me escalar, me orientar, vestir a camisa, jogar junto!

Aos treinadores das categorias de base, meus pais **Adilson e Maria**. Por ensinarem os primeiros chutes, exigirem fair play e acreditarem em mim.

Ao meu psicólogo e marido **João Paulo**. Por ouvir meus desabafos, me acalmar, me amar e me tornar uma pessoa melhor.

Ao meu ídolo e irmão **Tiago**. Por jogar comigo quando criança, me inspirar, ser meu espelho e alguém que eu pudesse admirar.

Ao camisa dez, o educador **Felipe Cunha**, pelo pontapé para que eu seguisse os estudos. Pela confiança e incentivo. Valeu pela força, Campeão!

Aos demais companheiros do **Time Jundiaí**, Luiz Trientini, Rita Orsi Alessandra Amorim e tantos outros; pelas jogadas e lances inesquecíveis.

Ao sexto jogador, insubstituível: minha **Família**! Tios, primos... por torcer, ser meu descanso, minha oração, meu apoio e compreensão.

À torcida organizada de terço na mão, minhas **as avós**. Fanáticas são pelo bem dos netos, com fé sem igual.

Àqueles que, infelizmente, já tiraram o time de campo, mas que estarão sempre nos lugares onde houver momentos de emoção e comemoração. **Meus avôs e bisavós... (in memória)**.

Aos juízes **Hermes Balbino, Henrique Ferreira, João Paulo Borin e Kizzy Antualpa**, que compõe a banca neste dia de decisão. Por analisarem, lance a lance, a partida esforçando-se para serem os mais criteriosos possíveis. Pelos

ensinamentos, questionamentos, indicações de bibliografia e disponibilidade de tempo para me auxiliar. Pelas discussões, sugestões e abertura de novos horizontes. Por me acompanharem, desde a graduação, arbitrando, ensinando e se fazendo imprescindíveis.

Aos professores que, desde o início, me fizeram arriscar: os primeiros arremessos (**Jeannine**), dribles (**Régis**), cestas de três (**Lúcia**). E àqueles dirigentes que me permitiram ensinar, **Nestor Mostério, Fúlvio, Brito, Diogo**.

Aos experts do Esporte Paralímpico, **Alessandro Tosim e Edson Duarte** e ao Sargento **Jayme** do Esporte Militar.

Até mesmo aos **adversários**, que apontaram falhas, fizeram provocações e despertaram em mim a vontade de me superar.

Aos jovens jogadores, **meus alunos atletas**. A mais rica fonte de inspiração que eu poderia ter. Uma dose diária de ânimo.

A toda equipe presente no ginásio. Membros do **GEPESP**, em especial **Thiago Leonardi e Larissa Galatti**, que me incentivaram a dar os primeiros passos na área acadêmica, funcionários da **FEF**, amigos e aos espectadores do mundo todo, onde está incluso você, leitor.

À **UNICAMP**, que me acolheu e me faz sentir como se estivesse jogando em casa, pelos dez anos de vitórias, derrotas e imenso aprendizado.

À instituição que me permitiu financiamento no estudo de mestrado, ter atuando como uma “patrocinadora”, à **FAPESP** pelo apoio regular à pesquisa, que me possibilitou conhecer diversos Centros em todo Brasil.

E finalmente, a quem possibilitou o espetáculo: A **Deus**, por mais uma conquista. Por soprar ventos que me permitissem marcar este ponto...



RESUMO

O Brasil vive um importante momento esportivo, que sucede a década esportiva no país (2007-2016). Obteve sua melhor classificação Olímpica e Paralímpica da história em 2016. Este estudo trata da Gestão do Esporte de Alto Rendimento (EAR) e de Sistemas Esportivos, considerando os resultados do *Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS)*, o desempenho em competições internacionais, as bibliografias pesquisadas e o olhar de gestores.

Objetivos: O objetivo geral é identificar um modelo comum/padrão em organizações esportivas nacionais: Olímpica, Paralímpica e Militar. Os objetivos específicos são 1. Identificar as características do modelo de gestão de sucesso de atletas do EAR, 2. Visualizar pontos fortes comuns destes modelos, 3. Propor indicativos que possam contribuir para que uma organização esportiva voltada ao EAR obtenha mais êxito.

Metodologia: A pesquisa se constituiu da articulação entre escopo teórico e o olhar de seis destacados gestores esportivos. Na **metodologia** da pesquisa descritiva, de caráter qualitativo, realizamos entrevista semiestruturada, composta por um roteiro de seis perguntas, elaborado considerando o conceito de Bateson (1987,1997), incrementado por Dilts (2017). Ela permitiu coletar e analisar as ideias de gestores sobre a temática no país. Para interpretação dos dados, dentre o conjunto de técnicas da análise de conteúdo, utilizamos a categorial. **Tese:** A partir desta organização, considerando o olhar dos gestores e orientados pelo marco bibliográfico, defendemos os principais pontos comuns que devem ser considerados no entendimento de uma organização esportiva de referência e indicativos para o direcionamento da gestão do Esporte de Alto Rendimento a partir de seus diferentes cenários.

PALAVRAS CHAVE: Gestão Esportiva; Gestores; Jogos Olímpicos, Jogos Paralímpicos; Esporte Rendimento.

ABSTRACT

Brazil is experiencing an important sporting moment, which succeeds the sporting decade in the country (2007-2016). The country obtained its best Olympic and Paralympic classification in history in 2016. This study deals with High Performance Sport Management (EAR) and Sports Systems, considering the results of Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS), performance in international competitions, researched bibliographies and the view of managers. The general objective is to identify a common model in national sports organizations: Olympic, Paralympic and Military. Specific objectives are 1. Identify the characteristics of the EAR athletes' successful management model 2. View common strengths of these models. 3. Propose indications that can contribute for a sports organization focused on EAR to be more successful. **Methodology:** The research constituted the articulation between theoretical scope and the view of six outstanding sports managers. In the methodology of descriptive research, we conducted semi-structured interview, composed of a script of six questions, elaborated considering the concept of Bateson (1987; 1997), incremented by Dilts (2017). The interview allowed to collect and analyze the ideas of managers on the theme in the country. For data interpretation, among the set of content analysis techniques, we used the category. **Thesis:** From this organization, considering the view of managers and guided by the bibliographic framework, we defend the main common points that must be considered in the understanding of a reference sports organization and can contribute to the direction of High Performance Sport management considering the different contexts.

KEY WORDS: Management Sport; Managers; Olympic Games; Paralympic Games; Performance Sports.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ABT** – Academia Brasileira de Treinadores
- AMAN** – Academia Militar das Agulhas Negras
- AGLO** – Autoridade de Governança do Legado Olímpico
- BR** – Brasil
- CAGE** – Curso Avançado de Gestão do Esporte
- CBC** – Comitê Brasileiro de Clubes
- CBDU** – Confederação Brasileira de Desporto Universitário
- CBDE** – Confederação Brasileira de Desporto Escolar
- CBV** – Confederação Brasileira de Voleibol
- CCFEx** – Centro de Capacitação Física do Exército
- CDE** – Comissão do Desporto do Exército
- CEFAN** – Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes
- CDMB** – Comissão Desportiva Militar do Brasil
- CDV** – Centro de Desenvolvimento de Voleibol
- CENESP** – Rede Centros de Excelência Esportiva
- CIE** – Centro de Iniciação Esportiva
- CISM** – Conselho Internacional do Esporte Militar
- CNE** – Conselho Nacional do Esporte
- COB** – Comitê Olímpico do Brasil
- COI** – Comitê Olímpico Internacional
- CPB** – Comitê Paralímpico Brasileiro
- CPB** – Centro Paralímpico Brasileiro
- CT** – Centro de Treinamento
- CSD** – Conselho Superior Desporto
- DM** – Desporto Militar
- EAR** – Esporte de Alto Rendimento
- EGLO** – Escritório de Governança do Legado Olímpico
- EIS** – English Institute of Sports
- EsEFEx** – Escola de Educação Física do Exército
- EUA** – Estados Unidos da América
- FAPESP** – Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo
- FNACLUBES** – Confederação Nacional de Clubes

JMM – Jogos Mundiais Militares

IAT – Institut fur Agewandte Training Swissenchaft

IDE – Índice de Desenvolvimento Esportivo

INSEP – Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance

ISMO – Índice de Sustentabilidade de Modalidades Olímpicas

ME – Ministério do Esporte

MC – Ministério da Cidadania

ODA – Olympic Delivery Authority

ONG – Organização não Governamental

ONU – Organização das Nações Unidas

JO – Jogos Olímpicos

JP – Jogos Paralímpicos

PAAR – Programa Atleta do Alto Rendimento

PAF – Programa Atleta do Futuro

PARASPLISS – Para Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success

PIB – Produto Interno Bruto

PNIE – Política Nacional de Infraestrutura de Esporte

PNL – Programação Neurolinguística

PNUD – Programa das Nações Unidas pelo Desenvolvimento

PROESP – Projeto Esporte Brasil

PROFESP – Programa Forças no Esporte

PST – Programa Segundo Tempo

RNT – Rede Nacional de Treinamento

RU – Reino Unido

SEE – Secretaria Especial do Esporte

SP – São Paulo

SIRC – SPORT Industry Research Centre

SPLISS – Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

TCU – Tribunal de Contas da União

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação

UK – United Kingdom

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura Organizacional do Esporte nos EUA

Figura 2 – Estrutura Organizacional do Esporte na China

Figura 3 – Estrutura Organizacional do Esporte no Reino Unido

Figura 4 – Subdivisões da Secretaria Especial de Esporte, do Ministério da Cidadania.

Figura 5 – IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações básicas Estaduais, 2016.

Figura 6 – Rede Nacional de Treinamento, Ministério do Esporte, 2012.

Figura 7 – Mapa extraído do Site do Ministério do Esporte - Rede Nacional de Treinamento

Figura 8 – Organizações Esportivas Militares do Exército Brasileiro e suas ligações técnicas entre as Forças Armadas (extraída de Nóbrega 2016).

Figura 9 – Mapa da condição dos equipamentos esportivos (extraído do IBGE, 2017).

Figura 10 – Níveis de Fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional

Figura 11 – Modelo Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success

Figura 12 – Resultado do SPLISS – adaptado de De Bosscher et al. 2015

Figura 13 - Estrutura do Programa de Identificação e Promoção de Talentos no Reino Unido para os Jogos Olímpicos de Londres, 2012 (extraído de Vaeyens et al., 2009).

Figura 14 - Ações implementadas pelo Reino Unido para melhoria e apoio ao EAR (Extraído de Provenzano, 2015).

Figura 15 – Medalhas de ouro, prata e bronze conquistadas pelo Brasil nos Jogos Olímpicos de 1976 a 2016 (elaboração própria).

Figura 16 – Níveis lógicos e níveis neurológicos de aprendizagem

Figura 17 – Relação entre os níveis lógicos e neurológicos. Extraído e adaptado de Csikszentmihalyi (2004).

Figura 18 – Pirâmide: pontos relevantes na Gestão Esportiva do Alto Rendimento, considerando o cenário do Esporte brasileiro.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Total de medalhas conquistadas pela Grã-Bretanha nos Jogos Olímpicos de 2000, 2004, 2008, 2012 e 2016.

Gráfico 2 - Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais 2016. Extraído de IBGE, 2017.

Gráfico 3 – Gastos realizados no Esporte entre 2003 e 2008 (baseado em CGU, 2008).

Gráfico 4 – Demonstrativo de aplicação de recursos em Esporte em 2015, 2016, 2017 e previsão para 2018. Extraído do relatório anual do COB.

Gráfico 5 – Resultados do Brasil em comparação com a média obtida pelos países e o máximo encontrado em cada um dos fatores avaliados pelo SPLISS.

Gráfico 6 - Resultados do Japão em comparação com a média obtida pelos países e o máximo encontrado em cada um dos fatores avaliados pelo SPLISS.

Sumário

Apresentação	16
1. INTRODUÇÃO	19
1.1 O Cenário Brasileiro e o Fenômeno Esportivo	21
1.2 O Momento Esportivo Brasileiro.....	22
1.3 Sistemas Esportivos no Mundo.....	25
1.4 Reino Unido: um Modelo de Sucesso	30
1.5 Sistema Esportivo Brasileiro	36
1.6 Delineamento da Pesquisa	45
2. CAPÍTULO I – GESTÃO DO EAR NO BRASIL E INSTALAÇÕES ESPORTIVAS	47
2.1 A Gestão esportiva em linhas gerais.....	48
2.2 A Gestão Esportiva e as instalações do EAR do Brasil	53
2.3 Gestão esportiva e instalações do Esporte Militar no Brasil	62
2.4 Gestão esportiva e instalações Paralímpicas	67
2.5 Gestão de legados sustentáveis	68
2.6 Investimento e infraestrutura: Interrelação e relevância.....	74
3. CAPÍTULO II - A PESQUISA SPLISS E OS RESULTADOS DO BRASIL . 83	
3.1 A pesquisa SPLISS e os resultados nacionais	86
3.2 A pesquisa SPLISS e os resultados internacionais.....	89
3.3 <i>SPLISS aplicado ao Esporte Militar e Paralímpico</i>	97
3.4 Resultados do Brasil nos Jogos Olímpicos de 2016	100
3.5 Resultados dos Militares nos Jogos Olímpicos e nos JMM	105
3.6 Resultados Paralímpicos: algumas considerações	109
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	112
4.1 Questões metodológicas: considerações iniciais	112
4.2 Sujeitos da pesquisa	113
4.3 Instrumentos e procedimentos de análise.....	114
4.4 Aspectos éticos da pesquisa.....	116
5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	117
5.1 Apresentação dos Resultados	117
5.2 Caracterização dos Entrevistados.....	117
5.3 Descrição analítica das entrevistas a partir do roteiro de perguntas.....	123

5.4 Análises inferenciais individuais e coletivas	127
5.4.1 Ambiente.....	127
5.4.2 Comportamento	131
5.4.3 Capacidade.....	135
5.4.4 Valores.....	138
5.4.5 Identidade	141
5.4.6 Espiritualidade	145
6. TESE.....	151
CONSIDERAÇÕES FINAIS	155
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	157
APÊNDICES.....	171
ANEXO.....	211

Apresentação

Há quem diga que dez anos de intensivos estudos são capazes de transformar alguém em um expert. Outros falam em dez mil horas. Dentre as definições e reflexões sobre o termo *expert*, algumas entusiasmam: “Conhecimento excessivo que faz dominar certa área” (dicionário online), enquanto outras preocupam: “Um expert é alguém que sabe cada vez mais sobre cada vez menos” (Nicholas Butler, pedagogo e filósofo).

Estando a área esportiva em constante evolução, o Momento hoje vivido pode não ser o mesmo de amanhã. O fato é que, expert ou não, este dez anos que passei estudando Esporte, me deram algumas certezas, mas muito mais dúvidas!

O medo de saber cada vez mais de apenas uma área me fez buscar atuação em outras áreas, outras frentes, que não só a acadêmica. O desafio profissional de atuar como treinadora, professora, coordenadora pedagógica; em escolas, clubes, prefeituras e faculdade, ou seja, a experiência além do doutoramento que busquei conciliar foi no intuito de agregar. De evoluir.

Não tão fácil realidade e certamente com algumas desvantagens, penso ter havido mais ganhos que prejuízos. A atuação no chão das quadras e na colaboração para construção de políticas públicas municipais fez com que eu conhecesse outras áreas, relacionadas ao Esporte, que ao mesmo tempo em que se distanciavam, também se aproximavam dos meus estudos.

Considero que a gente pode até se tornar expert, mas de passagem. Sem estudo, trabalho, discussão e reflexão constantes, podemos deixar de sê-lo. Portanto, não creio que o doutoramento seja só um ponto de chegada. É também! Mas é um ponto de partida.

Como visto, o Esporte evolui a cada dia. E evoluir não significa necessariamente melhorar, mas transformar. Junto ao Esporte, acredito que nós também devemos nos transformar.

A palavra expert e a palavra Desporte, da qual se originou a palavra Esporte, derivam ambas do francês. O “Desporte”, sendo composto pelo prefixo “des” no sentido de “dar” e o radical “porte” significando “prazer”; levou-me a conclusão que, talvez, tenha sido este prazer proporcionado pelo Esporte me fez ir em busca de ser uma expert no assunto. Ou, pelo menos, tentar ser.

Várias áreas foram temas de estudo ao longo dos meus dez anos na UNICAMP. O Basquetebol foi a temática da Iniciação Científica, a Pedagogia do Esporte foi tema do TCC, a Gestão Esportiva, do Mestrado e o Esporte de Alto Rendimento, do Doutorado. Compreendo que as diferenças existem, devendo ser respeitadas e valorizadas, mas julgo que as relações e complementaridades entre as áreas são maiores.

A qualificação foi um momento de mudanças, aprendizado, reflexão e redirecionamento do estudo. Momento de escuta. Os questionamentos e as provocações levantados nos fizeram vislumbrar novos aprendizados, oportunizaram que eu conversasse com destacados gestores esportivos das diversas áreas e culminaram em meu amadurecimento.

O que não mudou neste tempo todo foi meu Orientador. Personagem fundamental para que eu entendesse sobre as múltiplas inteligências e a multidisciplinaridade. Não só dos conceitos, mas, principalmente, de colocá-los em prática. E não foram necessárias tantas palavras, horas para que me ensinasse a importância deles, pois ele me ensinou da maneira mais eficiente que poderia, por meio do exemplo. Quem o conhece já deve tê-lo ouvido falar, baseado em Clarice Lispector, "... só se consegue a simplicidade, com muito trabalho". Aprendi porque ele não só falava, como também praticava. Sempre ensinando o complexo de maneira simples, foi essencial no percurso.

Penso, inclusive, que um dos problemas do Esporte brasileiro possa ser justamente este, ou melhor, a falta dele: a falta de conectividade, de interação entre as diferentes áreas. Talvez por ego, ou por desconhecimento, por comodidade, ou outros motivos. Sendo assim, nada contra a especificidade, mas tudo pelo diálogo, pela transversalidade.

E não só entre áreas/temas da Educação Física. Mas também da Saúde, Educação, Economia, Física e tantas outras. Aparentemente distantes, mas diretamente relacionadas ao Esporte. Eu mesma, por exemplo, não sabia há alguns anos, que a Arquitetura, que me colocou em dúvida na hora de prestar vestibular, poderia estar tão atrelada ao Esporte, visto o que aprendi ao visitar as instalações esportivas e a imensidão de detalhes necessários nas construções para atender os atletas do alto rendimento. E os da base também.

Além disso, penso que é impossível ser especialista para sempre quando se lida com pessoas. Pessoas mudam. Gerações são diferentes. Portanto, especialistas hoje podem não o ser amanhã.

E é por isso, que penso que passada uma década dos congressos, das viagens feitas com auxílio da FAPESP pelos CTs do Brasil, bancas de mestrado e doutorado que tive oportunidade de assistir, TCCs nos quais fui banca, discussões, reflexões, entrevistas e enfim, passadas todas essas e outras experiências... percebo que não me resta pousar. Pelo menos não já. E com uma analogia e em concordância com Fernando Pessoa, neste momento afirmo que: “Voar é preciso...”.

Em breve, as Olimpíadas de Tóquio novas emoções e novos resultados. Alguns poderão ser previstos, outros, por meio da pesquisa científica e estudos, certamente; ser melhorados. E este, sem dúvida, é um dos fatores que me mais me motiva a “voar”, que **nos** motiva a continuar. Saber que é possível fazer a diferença. Que é possível, minimamente, contribuir.

Mas também haverá muito de imprevisível, de surpresa; característica do Esporte. Afinal, nem só de fatos e constatações vive um pesquisador, professor, treinador da área esportiva, mas de surpresas, incertezas e transformações.

E, se a certeza de que posso contribuir com o Esporte me faz seguir, talvez tenha sido a adrenalina e a imprevisibilidade que me tenham feito nele pousar, há cerca de dezessete anos, quando, aos dez, dei meus primeiros arremessos em uma cesta que parecia bem distante... Mas que um dia eu alcancei.

Assim, também o sonho do doutorado, que um dia pareceu distante, parece ter chego. Ou melhor, ter sido concretizado. Sonho, do qual não quero acordar tão cedo...

Sejam pelas incertezas, pelas certezas, mas certamente pelo Desafio.

O que eu desejo é que o Esporte sempre nos faça respirar novos ares, e levantar voos de novo. E de novo. E de novo...

Prontos para decolar?

1. INTRODUÇÃO

Diversas instalações esportivas tiveram suas obras finalizadas em 2016, ano de Jogos Olímpicos no Brasil. Estruturas e equipamentos sofisticados foram pensados e executados para atender a demanda do Esporte de Alto Rendimento (EAR). No entanto, grande parte dos investimentos no EAR é feito de maneira assistemática (MEIRA, 2008). O momento atual é pertinente para discussão de gestão esportiva, passada a década esportiva e as diversas iniciativas diretamente atreladas à área da Gestão.

O Tribunal de Contas da União (TCU, 2011) problematizou que o Ministério do Esporte ainda não dispõe de um diagnóstico das necessidades de cada modalidade no tocante aos Centros de Treinamento, afirmando que não existem instalações no Brasil com níveis de excelência como existente em outros países. Em 2014, o TCU afirmou que os investimentos no desporto educacional são reduzidos e que falta de interação entre ele e o desporto de rendimento, com necessidade de maior conexão entre essas manifestações, o que resulta em prejuízo à base de atletas, que poderia ser mais ampla.

O Comitê Brasileiro de Clubes (CBC, 2014), em concordância com o TCU, destacou o distanciamento entre os clubes formadores de atletas de alto rendimento e o desporto escolar e universitário; assim como no mesmo ano a Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU, 2014) enfatizou a ausência de investimentos das empresas estatais e da iniciativa privada diretamente no desporto educacional.

A Gestão Esportiva no Brasil é uma área que vem se consolidando, embora ainda escassa de cursos atrelados a temática e debates. Ela pode relacionar-se tanto à infraestrutura quanto à gestão dos recursos humanos. Pesquisadores do país (BASTOS, 2016; MAZZEI, 2017; AMARAL, 2014) deram início a estudos vinculados a um consorcio internacional (SPLISS) diretamente atrelado à gestão do EAR. Os primeiros resultados nacionais começaram a aparecer.

Considerando que diversos cenários nacionais possuem manifestação do EAR, além do Esporte Olímpico, o Esporte Paralímpico, com Patatas et al. (2018; 2019; 2020) e Militar, com Nóbrega (2013), também deram início ao debate e pesquisa SPLISS com adaptações em seus formulários e questionários de acordo

com particularidades das manifestações esportivas referidas. Tal pesquisa teve intuito de investigar fatores que contribuem para o desempenho esportivo internacional de um país.

Diante do cenário descrito, o estudo se justifica, à medida que considera as fortalezas e as fraquezas no Brasil no âmbito do Esporte de Alto Rendimento e propõe investigação de modelos e a reflexão sobre sua aplicabilidade no país. Importantes pilares do modelo proposto por De Bosscher et al. (2008) *Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS)* são abordados, assim como os resultados apresentados em 2016 pelo consórcio.

Além disso, o estudo considera os resultados do Brasil nas Olimpíadas e Paralimpíadas, especialmente de 2016, investigando modelos esportivos e cita casos que despertam atenção, como o modelo esportivo do Reino Unido. Assim, o consideramos a manifestação do Esporte de Alto Rendimento em âmbito internacional e buscamos indicativos que contribuem para o bom desempenho no âmbito nacional. A partir de pesquisa bibliográfica e das entrevistas foram apresentados tais indicativos que podem direcionar a área da Gestão Esportiva no cenário nacional.

Entendemos que para tratar deste tema, torna-se imprescindível, desde a teoria que sustenta a área quanto falar com personagens que atuam diretamente com a gestão de organizações esportivas, sejam elas de modalidades Olímpicas, Paralímpicas ou Militares.

Assim, houve preocupação em ouvir de gestores esportivos de destaque no âmbito nacional, de que forma eles realizam a gestão das organizações esportivas em que se inserem, o que é relevante para eles, qual formação eles consideram importante para ser gestor esportivo no país e como se colocam diante deste contexto, quais valores e atitudes podem contribuir com o sucesso das organizações.

Desta forma, pretendemos contribuir para que este momento esportivo se perpetue, de maneira que o Brasil mantenha a ascensão que potencialmente possui. Vale lembrar que teve a melhor colocação nos Jogos Olímpicos da história no Brasil, em 2016, com a décima terceira colocação. Foi sétimo colocado nos Jogos Paralímpicos do mesmo ano e terceiro colocado nos Jogos Mundiais Militares em 2019, na China. Tomando como base experiência e modelos de sucesso, sejam

nacionais ou internacionais, esperamos apontar um caminho possível e compatível com o cenário e o momento esportivo brasileiro.

1.1 O Cenário Brasileiro e o Fenômeno Esportivo

O fenômeno esportivo possui diversas manifestações, podendo ter fins educacionais, participativos, de espetacularização, do alto rendimento, voltado a pessoas com deficiência, entre outros. Ele é plural e uma das prováveis origens da palavra “Desporte” remete à língua francesa, com origem na palavra deportar, em que o prefixo “des” advém de “dar” e o radical “portar” significa “prazer”. É provável que o prazer proporcionado pelo fenômeno é o que dá a ele o caráter de espetáculo, sendo capaz de reunir um bilhão de pessoas, por exemplo, como em 2016 para assistir a abertura dos Jogos Olímpicos na cidade do Rio de Janeiro.

Nota-se que a preocupação com o Esporte tem crescido em importância nos últimos tempos no país, principalmente no Brasil que foi sede dos Jogos Olímpicos de 2016. De acordo com Filho (2000), dentre as áreas da Educação Física, o Esporte foi a que mais cresceu. Machado, Galatti e Paes (2015) afirmam que nos últimos 30 anos ele se transformou em um fenômeno que têm assumido novos significados, ao se reafirmar como fenômeno sociocultural, fazendo parte da vida das pessoas e sendo elemento integrador na sociedade. Segundo os autores, com a sua ascensão nos meios de comunicação, principalmente em sua faceta profissional, vem assumindo grande relevância na economia mundial.

Galatti (2010) reforça a ideia que o Esporte contemporâneo pode ser considerado um fenômeno sociocultural que se manifesta de forma complexa, estando presente em cenários e contextos diversos e apresentando múltiplos significados de prática como: profissão, representação, saúde, estética, lazer, socialização e educação. Segundo Machado, Galatti e Paes (2012), o Esporte no início do século XXI tem se configurado com um dos maiores atrativos para adolescentes e crianças, estando presente em diversos projetos sociais, em que os professores visam oferecer uma prática educacional que contribua para a diminuição dos problemas sofridos por estes participantes.

Ao tratar da manifestação do desporto do rendimento, Galatti (2017) evidencia sua contribuição para o desenvolvimento humano. De acordo com o

Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2017), por meio de pesquisa e relatório realizados a pedido da Organização das Nações Unidas (ONU), apontam que o Esporte e a Atividade Física são importante meio capaz de contribuir para que as pessoas tenham capacidade de ser o que desejarem.

Do ponto de vista do desenvolvimento humano, também Paes (2008) corrobora ao afirmar que o Esporte é ferramenta que contribui para a formação integral do indivíduo, desde que haja intencionalidade e que seja dado tratamento pedagógico, havendo coerência no processo de ensino-vivência e aprendizagem.

O Brasil, com cerca de 210 milhões de habitantes e, destes, mais de 40 milhões de até 14 anos, tem parcela fundamental da população em uma faixa etária importante para inserção no universo esportivo, sendo o Esporte uma oportunidade de desenvolvimento das crianças e jovens do país.

Porém, conforme alerta Galatti (2017), a destinação de investimentos em recursos humanos parece não ter sido o foco. Desta forma, a solidificação do legado, o desenvolvimento de treinadores e atenção ao Esporte voltado às crianças e jovens poderia ser melhor aproveitado em vistas a uma melhora no desempenho esportivo do Brasil.

No país, algumas modalidades apresentam histórico acima da média, com alto número de conquistas, como voleibol, vela, judô e futebol, por exemplo. Outras vêm mostrando uma significativa evolução, como a canoagem e as lutas. O Esporte Paralímpico vive uma crescente, tendo cada vez mais praticantes e tendo obtido uma colocação de destaque nos Jogos Paralímpicos de 2016. Assim como os resultados nos Jogos Mundiais Militares, nos quais o Brasil atingiu a primeira colocação em 2011, segunda em 2015 e terceira em 2019. Mesma competição em que 1995 o Brasil ficou na 36ª colocação. O que aponta notória evolução. O momento é propício para investigação e reflexão é sobre ele que discorreremos adiante.

1.2 O Momento Esportivo Brasileiro

O Brasil vive um importante momento esportivo, fruto dos Jogos Olímpicos (JO) e Jogos Paralímpicos (JP) sediados no país em 2016, bem como da “década esportiva” que o antecedeu, tendo sido sede de Jogos Pan-americanos

(2007), aos Jogos Militares (2011), Copa das Confederações (2013), Copa do Mundo (2014). Do ponto de vista dos resultados obtidos, o país vive o melhor momento da história em termos de colocação nos JO. A 13ª colocação foi inédita.

Acerca do Esporte de elite, também chamado de alto rendimento, este objetiva rendimento elevado, tendo como principais características os recordes e o sucesso internacional (BARBANTI, 2003). Na busca do histórico brasileiro em Jogos Olímpicos, encontramos que o Brasil participou de 22 Jogos Olímpicos e conquistou 62 medalhas de bronze, 36 de prata e 30 de ouro, sendo que algumas modalidades se destacaram positivamente ao longo dos anos, enquanto outras ainda carecem de sistematização e atenção.

Em estudo sobre as percepções imediatas dos Jogos de 2016, a autora Galatti (2017) aponta a necessidade de potencializar o diagnóstico do Esporte no país, proposta com a qual corroboramos. Por meio de dados quantitativos, a autora mostra haver déficits no decorrer e após os Jogos, abaixo das expectativas esperadas, em áreas como segurança e sustentabilidade. Por outro lado, sugere haver aspectos positivos e possibilidades de melhora nas Olimpíadas Tóquio 2020¹, dentre outros motivos, pelo fato de ser 2016 a edição dos JO em que o Brasil mais disputou finais/decisões.

Diante do cenário atual e do momento esportivo brasileiro, buscamos propor ações e suscitar reflexões que possam contribuir para o melhor desempenho do EAR no Brasil em competições nacionais e internacionais a partir de experiências de sucesso.

No Esporte contemporâneo, o acesso não é apenas para os mais aptos, ou com melhores condições de performance comparativa, mas está acessível para todas as pessoas, dentro de diferentes níveis de prática ou possibilidades de participação como espectador (...). Assim, os cenários e personagens que configuram o Esporte contemporâneo são múltiplos e os significados que diferentes grupos podem dar ao acontecimento esportivo em um mesmo contexto podem ser diversificados (GALATTI, p. 92, 2010).

Análises histórias e etimológicas apontam que a competição pode ser considerada uma das premissas do Esporte. De acordo com o Filho (2000), nesta

¹ Nomenclatura do evento mantida, ainda que transferido para o ano de 2021, devido à pandemia do COVID 19.

perspectiva são necessários atributos a serem atendidos para que os Esportes sejam considerados como tal. Esta competição, que permeia o Esporte elevado ao grau mais alto de excelência culmina no Alto Rendimento, foco do estudo.

É possível considerar a importância do EAR em todo o mundo, motivada tanto pelo sentimento do espírito Olímpico, como plasticidade e beleza de movimentos, aliadas a investimentos públicos e privados e atenção ao espaço reservado pela mídia. Logo, os bons resultados não são notados apenas pelo contexto esportivo, mas tomam grandes proporções no cenário internacional.

A falsa sensação do sucesso esportivo brasileiro nas principais competições internacionais (BASTOS, 2016) é uma realidade apontada por estudiosos que cabe ser investigada, a fim de melhor esclarecer o que contribui com ela e como reverter essa situação. Embora as várias definições de sucesso, uma que tomamos por base é a descrita por SIRC (2002):

Sucesso absoluto, mensurado como uma participação de mercado (market share ou quota de mercado): uma medida padronizada do total alcançado em um evento pelo qual os totais de medalhas obtidas são convertidos em pontos (ouro = 3, prata = 2, bronze = 1) e os pontos ganhos por uma determinada nação são posteriormente expressos em porcentagem do total de pontos atribuídos.

Assim, consideraremos as medalhas obtidas como um dos pontos para mensurar resultado dos modelos esportivos. Mas, entendemos que são diversos pontos que retratam a política esportiva de uma nação e implicam seu sucesso. E que falar de medalhas, isoladamente, podem dar falsos indicativos. Portanto, trataremos dos modelos e sistemas esportivos de maneira abrangente.

Como, por exemplo, destacando iniciativas que sistematizam o Esporte da iniciação ao EAR, ou seja, a curto, médio e longo prazo. Neste sentido, no intuito de reforçar a importância de todos os envolvidos, Galatti (2010, p. 75) afirma que “Na contemporaneidade é necessário manter o maior número possível de pessoas envolvidas com o fenômeno, emergindo diferentes manifestações esportivas com distintos significados”.

1.3 Sistemas Esportivos no Mundo

O desenvolvimento esportivo de um país é pautado por diferentes visões (HOULIHAN, 2011). Há três principais, que norteiam muitos países colocando-os em tensão. Uma coloca a promoção e a participação esportiva como ponto central, com base na visão do movimento Esporte para todos; outra se refere à importância da promoção e identificação e à promoção dos talentos e a terceira considera o Esporte como um instrumento para atingir uma variedade de objetivos que não só esportivos, como os atrelados à saúde, desenvolvimento comunitário, à educação e, conseqüentemente, ao desenvolvimento humano.

Quanto aos sistemas esportivos, as grandes potências esportivas possuem sistemas esportivos próprios, alguns mais atrelados às escolas, outros aos clubes, com financiamento podendo ser predominantemente público ou privado (ALMEIDA, 2006).

Trataremos brevemente de alguns sistemas esportivos de países que se destacam no cenário internacional, a fim de aumentar o panorama de observação que futuramente possa auxiliar na discussão e análise do modelo brasileiro em relação a outros modelos, além de ver a recorrência de acertos encontrados nestes países e ver o que é possível adaptar para o Brasil. Importante esclarecer que não se trata de copiar um modelo, visto que é preciso considerar os níveis: macro, meso e micro e características próprias em cada um deles de cada nação. Trata-se, portanto, de propor adaptações e aplicar modelos e ações considerando fatores sociais, culturais, econômicos, dentre outros (DE BOSSCHER et al. 2008; 2016).

Neste sentido, um país que faz crescer interesse no âmbito das pesquisas é os Estados Unidos (EUA), pois uma das particularidades que os caracterizam é o fato de serem totalmente dependentes do investimento privado, competindo ao Comitê Olímpico do país a responsabilidade e autoridade do sistema esportivo. O sistema esportivo dos EUA não contempla subsídios diretos do Estado no Esporte profissional, no qual as competições são determinadas com base em seu potencial econômico e de fomento de negócios. A política nacional de Esporte é composta pela interação entre Estado e iniciativa privada.

A base do Esporte nos EUA é praticada nas escolas e, depois, nas universidades, sendo possível pleitear bolsas de estudo pelo fato de representar um time da faculdade. O Estado se encarrega de promover interação entre educação,

cultura e Esporte. Os clubes profissionais, geralmente são para aqueles que alcançam um nível técnico esportivo compatível, assim como para Centros Esportivos do Governo Federal, Centros de Excelência, conforme seu desempenho (ALVES, PIERANTI, 2007).

Os alunos que demonstram potencial maior são encaminhados a centros esportivos regionais do governo federal e, daí, a centros de excelência (ALVES, PIERANTI, 2007). Abaixo, a figura que ilustra a estrutura organizacional do esporte referenciada:

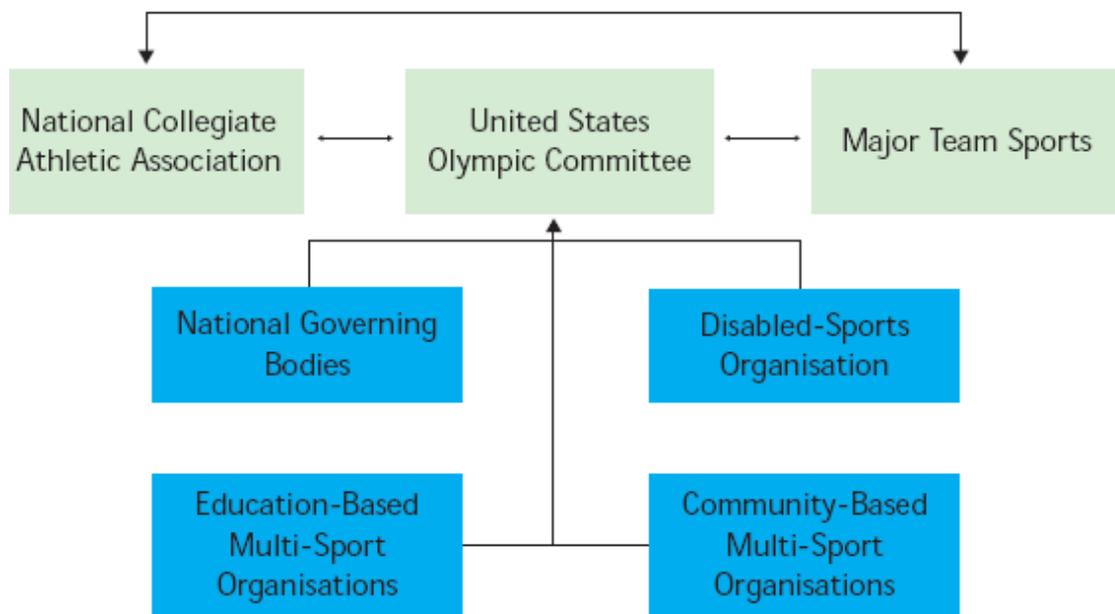


FIGURA 1 - Estrutura Organizacional do Esporte nos Estados Unidos (Extraída de Houlihan B, Green M, 2008).

Outro país que suscita investigação, especialmente pelos resultados, mesmo sabendo da sua vantagem populacional em números, é a China. Referido país em que há financiamento predominante do governo sendo a base nas escolas de Esporte, que estão distribuídas por todo território chinês, tanto nas grandes cidades como nas menos povoadas.

O país adotou em 1980 uma política de portas abertas simbolizando uma mudança em sua doutrina política e econômica. Havia administradores esportivos que foram considerados inaptos de atuar na nova política, os quais foram substituídos por administradores e pessoas que tivessem seus conhecimentos atualizados.

Abaixo, a Figura 2 ilustrando a estrutura organizacional na China, de maneira simplificada:



FIGURA 2 - Estrutura Organizacional do Esporte na China (extraído de Houlihan B, Green M, 2008).

Na Figura 2, percebem-se áreas de administração, sendo 1. Centros de Treinamento; 2. Institutos de Pesquisa, 3. Escolas de Esportes, 4. Universidades e 5. Associações Esportivas. Nesse sentido, o governo intensificou o oferecimento de cursos para atualização dos seus profissionais. Tendo o governo como principal organizador do EAR, há leis de longa data que, mesmo com trocas de governantes, se mantiveram em suas bases, permitindo continuidade nas ações.

O terceiro país que costuma estar entre os três primeiros nos Jogos Olímpicos além dos dois anteriormente citados, que também merece investigação é o Reino Unido (RU). E devido aos resultados crescentes nas duas últimas décadas, em termos de classificação nos JO e participação esportiva, e algumas semelhanças com o Brasil, será descrito adiante, a fim de aprofundar entendimento sobre sua estrutura e modelo esportivo, que se destaca, dentre outros fatores, por possuir programa próprio de Esporte na escola, universidades parceiras que crescem ano a ano e apoio do governo passou a aumentar consideravelmente após os Jogos Olímpicos de Barcelona, a partir da qual a conquista do 36º lugar fez necessária atenção e melhorias a fim de avançar em seus resultados.

Após ter alcançado a terceira e segunda colocação nos Jogos Olímpicos, respectivamente de 2012 e 2016, o RU tem se tornado objeto de investigação. Isto,

em busca de entender o que foi feito nas políticas esportivas do país que contribuiu para tais resultados.

O English Institute of Sports (EIS), órgão de apoio científico da British Olympic Association, demonstra sua expertise revelando que 86% dos medalhistas britânicos, nos Jogos de Londres em 2012, foram apoiados regularmente por esse instituto, reforçando a importância da área da Ciência do Esporte. Ademais, o número de medalhas britânicas cresceu 109% nas Olimpíadas após a criação do IES em 2002 (FRANÇA, 2011).

Abaixo, uma Figura que introduz a apresentação do sistema britânico, com organograma e fluxograma das organizações:

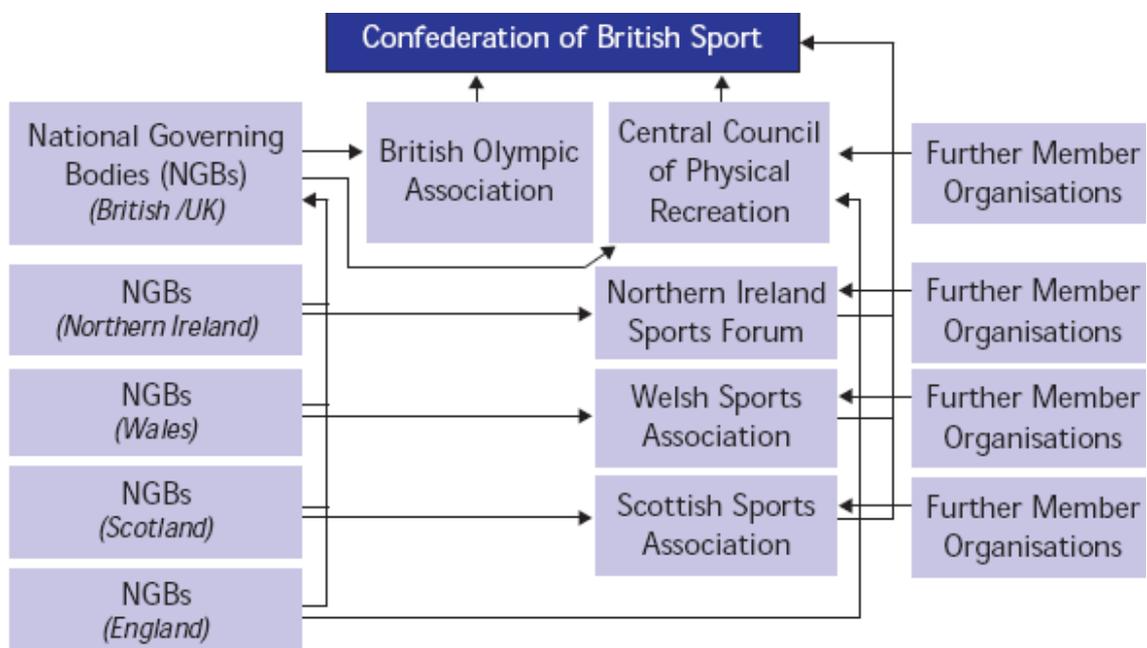


FIGURA 3: Estrutura Organizacional do Esporte no Reino Unido (extraído de Houlihan B, Green M, 2008).

Uma série de ações foi adotada pelo país, em uma cronologia de curto, médio e longo prazo. Adiante, neste estudo, discorreremos mais sobre elas refletindo sobre elas nos tópicos a seguir (1.4 e 3.2).

Além destes três países (EUA, China e RU); a Alemanha, a Austrália, o Japão e outras nações poderiam ser citados. A Alemanha, por exemplo, faz aproximação da ciência com o Esporte por meio do Institut für Angewandte Training Wissenschaft (IAT) e baseia seu sistema esportivo em clubes e escolas, não enfatizando apenas o Esporte de elite, com um sistema de seleção nos diferentes

níveis. Já a Austrália trabalha sobre responsabilidade do Instituto Australiano de Esporte (IAE), responsável por alinhar diferentes instituições cooperativas que trabalham em prol do Esporte. Em números, ressaltamos que o IAE teve papel fundamental para a nação, uma vez que assessorou 94% dos medalhistas que participaram dos JO de Londres.

Tendo alguns países de destaque sido referenciados, após detalhar um pouco mais o RU no tópico a seguir (1.4), seguiremos com o tópico que tratará da contextualização e apresentação do sistema esportivo brasileiro (1.5). Conforme necessário e pertinente, referenciaremos outras nações, como a França – destacada ao tratar de Centros de Treinamento de Excelência, vide o INSEP – e a Espanha – para abordar as normatizações existentes referentes às instalações esportivas (CSD, 2002). Normatizações semelhantes também foram propostas pelo Brasil em 2019, com o Plano Nacional de Infraestrutura Esportiva (PNIE), conforme criação da Secretaria Especial de Esporte do Ministério da Cidadania.

Em comum, ressaltamos que todas as nações acima referenciadas valorizam a área da Ciência do Esporte, com incentivos às pesquisas que contribuam com a prática nas diferentes áreas de conhecimento, tais como: biomecânica, fisiologia, aspectos técnicos, táticos e psicológicos. Por isso, é comum ver atrelados a tais sistemas esportivos nacionais Institutos de Estudo e Pesquisa atrelados, como veremos também no Brasil o Instituto Olímpico Brasileiro (IOB).

Ademais, consideramos estudos como de Green e Oakley (2001), que em suas pesquisas avaliam pontos organizacionais comuns que contribuem para explicar o sucesso esportivo internacional de diferentes países. Os autores, a partir dessa premissa, sugerem dez pontos comuns relevantes neste sentido São eles: 1. Papel das diferentes agências envolvidas; 2. Simplicidade de administração; 3. Identificação e monitoramento de atletas talentosos; 4. Provedimento de serviços na área esportiva; 5. Programa de competição com intercâmbio internacional, 6. Instalações bem desenvolvidas e específicas; 7. Foco dos recursos em um pequeno número de modalidades; 8. Planejamento para cada modalidade esportiva; 9. Destinação de fundos para infraestrutura e pessoal e 10. Suporte para o atleta após o término da carreira esportiva.

Com o mesmo intuito, Houlihan e Green (2008) sugerem três fatores envolvidos: 1. Contextual, referente ao aporte financeiro ao Esporte, 2. Processual, que diz respeito ao sistema de desenvolvimento do Esporte e 3. Específico,

referente às ações específicas voltadas ao treinamento esportivo. Adiante, explanaremos com mais detalhes os principais fatores envolvidos.

1.4 Reino Unido: um Modelo de Sucesso

A estrutura esportiva britânica é referenciada como uma estrutura que vem obtendo sucesso, principalmente, pelos resultados obtidos nas últimas competições esportivas internacionais e pela cultura esportiva que vem sendo intensificada e expandida. Explanaremos, ainda que de maneira breve, o que nos fez optar por detalhar o sistema esportivo e alguns programas do RU, motivados especialmente pelo momento de ascensão vivido pelo país, que se mostra favorável, de acordo com o contexto adiante.

Um estudo sobre a estrutura esportiva britânica atual, a qual enfatiza o mesonível (DE BOSSCHER, 2008), entendeu que no Reino Unido as preocupações são levantadas em relação à legitimidade dos resultados para os quais as mudanças de política são direcionadas (BYERS, 2015). Ademais, o estudo de De Bosscher (2008) traz questionamentos quanto aos investimentos influenciarem diretamente nos resultados, ponderando que, além deles, há outros importantes fatores envolvidos.

Como no Brasil, importantes investimentos foram feitos em Esporte no RU, especialmente motivados pelos megaeventos que aconteceram no país. Investigar quais outros fatores são influenciadores e como tratar com cada um deles se faz pertinente no período em que o Brasil se encontra. Neste sentido, também Sam (2012) sugere que ainda não está claro se o aumento do financiamento determina obter mais medalhas e nem em que medida este fator, do investimento financeiro, influi diretamente no resultado.

De encontro ao que se percebe no Plano Brasil Medalhas – adotado pelo Brasil no qual o investimento foi feito principalmente com intuito de obter medalhas e ficar entre os dez melhores colocados nos Jogos Olímpicos no Brasil, em 2016 – os autores supracitados (BAYERS, 2015; SAM, 2012) tratam da importância da diversificação do investimento em modalidades e de se aumentar a competitividade a partir de um domínio em uma variedade maior de modalidades,

com semelhança com o que fez o Reino Unido nos últimos vinte anos, aproximadamente (1997-2016).

Para Bayers (2015), a participação e o compromisso contribuem para o alcance da excelência, ainda que não se tenha consenso nas diversas pesquisas realizadas, ao que leva ao sucesso esportivo internacional. A partir disso, corroboramos com o entendimento que mesmo nove importantes pilares sozinhos citados pelo SPLISS – modelo que trataremos adiante, que aborda o EAR e fatores que contribuem para o bom desempenho em competições internacionais – (DE BOSSCHER et al., 2006), podem não garantir o sucesso da nação.

A otimização do suporte financeiro é outra característica que torna o Esporte britânico uma referência, especialmente pela continuidade desta prática após ter sediado os Jogos Olímpicos em 2012. Além desta, a participação no desenvolvimento do Esporte de base também se faz bastante relevante (Girginov e Hills, 2008; 2009).

Desta maneira, o conhecimento de tal sistema esportivo e dos demais citados corrobora para o entendimento que é difícil dar uma única definição para o sucesso e que a participação esportiva é crucial para o desenvolvimento de talentos.

É importante ressaltar que nos JO, Inglaterra, Escócia, País de Gales e Irlanda do Norte competem juntos, representando o Reino Unido. Há pedidos de críticos para que o nome seja mudado para Reino Unido devido à história, porém a mídia prefere a utilização de Grã-Bretanha.

A população britânica não chega a um terço da população brasileira, enquanto no Brasil há cerca de 210 milhões de habitantes, a Inglaterra possui cerca de 66 milhões (IBGE, 2020) e ainda que somados com os habitantes dos outros países que competem junto com ela, não se compara ao número de brasileiros; contrariando a relação que atrela resultados ao número populacional que, de fato existe, porém, sozinha não determina o sucesso esportivo de uma nação.

Quanto aos resultados, os britânicos, em Atlanta, 1996, terminaram em 36º nos Jogos Olímpicos. O Comitê Olímpico Britânico, não contente com os resultados dos Jogos de 1996, com pior desempenho e sem nenhuma conquista de ouro, deu início a uma série de mudanças na política esportiva do país. Uma delas foi a criação da marca *Team GB*. Desde então, esta vem se apresentando como nova potência Olímpica. Além disso, houve a divisão do Esporte britânico em duas frentes de trabalho: alto rendimento e desporto comunitário.

Neste sentido, houve a criação do, a UK Sports, fundada em 1997. Trata-se de uma entidade responsável pelo financiamento do Esporte na Grã-Bretanha, a qual realiza um investimento de 100 milhões de libras anuais em modalidades de alto rendimento. A UK Sports tem intenção de continuar investindo para ser sede de grandes eventos e manter tradição em qualidade dos eventos. E a partir de então, logo na edição dos JO de Sidney, em 2000, começaram a aparecer os resultados positivos, com ascensão de nenhuma para onze medalhas de ouro.

Em um panorama geral, a premiação aumentou a cada um dos JO desde então. Foram 30 medalhas em 2004, 41 em 2008, 65 em 2012. 68 medalhas em 2016. O dinheiro é investido atualmente seguindo predominantemente o critério da meritocracia, de maneira que quem ganha mais medalhas desfruta de mais recursos no ciclo Olímpico seguinte, sendo o contrário verdadeiro.

Este é ponto que necessita ser observado, visto que faz com que algumas modalidades deixem de crescer na Grã-Bretanha, como vôlei, a luta e o tênis de mesa, em contraponto a outras que crescem ainda mais, como ciclismo, atletismo e remo. Adiante, o gráfico com a evolução quanto ao número de medalhas do RU de 1996 até 2016.

Outro marco no país foi ter sediado os JO de 2012. Apontado como um caso de sucesso na organização, a capital Londres é exemplo pela maneira de como o legado foi planejado, tanto na transformação social quanto urbanística da cidade. Portanto, há de considerá-lo como exemplo desde o projeto de candidatura, até implementação e manutenção como inspiração direta para o Rio de Janeiro, BR, sediar o mesmo evento em 2016.

A seguir, um a gráfico com número de medalhas do RU nos JO de 2000 até 2016. Até 2016 a melhor colocação da Grã-Bretanha no quadro geral de medalhas havia sido em terceiro lugar. Em 2016 chegou ao inédito segundo lugar. A distribuição histórica entre ouro, prata e bronze é equilibrada, sendo respectivamente o total de 263, 295 e 289 conquistas. Ficou, pela primeira vez, à frente da China, nos JO de 2016.

A dificuldade de se manter ou melhorar o desempenho após ser sede dos Jogos é fato, especialmente quando se trata das primeiras e acirradas colocações no quadro de medalhas geral. Não é raro países obterem sua melhor colocação histórica no ano em que são sede dos JO, porém não tão recorrente é a manutenção ou melhoria na classificação nas edições que sucedem.

Grã-Bretanha

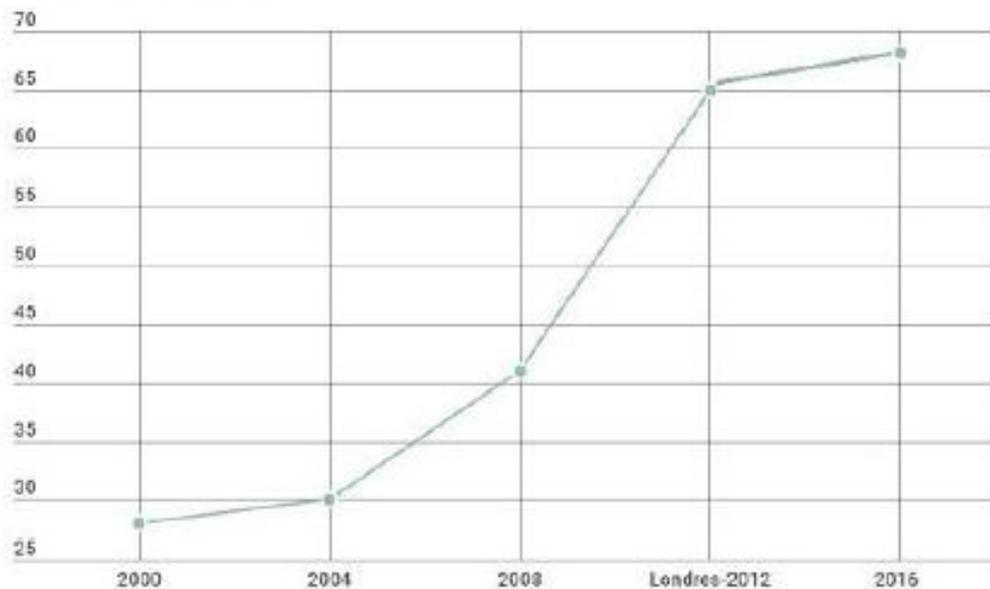


GRÁFICO 1 – Total de medalhas conquistadas pela Grã-Bretanha nos Jogos Olímpicos de 2000, 2004, 2008, 2012 e 2016.

Uma das principais lições de Londres, assim como Barcelona, pode ser considerada a criação de instituições, a exemplo da Olympic Delivery Authority (ODA) – presente em Londres, replicada no modelo institucional do Rio de Janeiro (Autoridade de Governança do Esporte Olímpico – ALGO), além das organizações voltadas apenas para o legado, tanto em termos de consolidação quanto de preservação a longo-prazo. A prioridade da ODA foi aumentar paixão e interesse dos londrinos pelo Esporte. Para isso, incentivou a prática da atividade física – Esporte de participação – concomitante à criação de espaços para prática esportiva de alto nível.

Também a integração ao planejamento estratégico de longo prazo na cidade foi um dos fatores que contribuiu para os resultados advindos após ter sediado os JO. Planejamento este, que contou com programas atrelados à educação propondo temática do olimpismo e ensino de idiomas estrangeiros foram apostas certas do Comitê organizador, o qual criou instituição responsável pela concretização e preservação do legado urbano e social (BIANCO, 2010), a fim de possibilitar um legado contínuo, sendo que este se relaciona ao aumento de pessoas que praticam atividade física.

De acordo com o autor, o legado social passou a ganhar ainda mais destaque que nos JO de Londres, com programas para a educação, a saúde, o emprego, a moradia, dentre outros, mais fortes e abrangentes.

Neste sentido, no Brasil, houve a criação da Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO), implementada pela MP 771/2017, em substituição à Autoridade Pública Olímpica (APO), com a responsabilidade de “promover o legado Olímpico e garantir sua disponibilidade para as futuras gerações”, com a missão de desenvolver e implantar um plano de legado. De acordo com Proni e Faustino (2014), ao apresentar o legado desejado dos Jogos, a AGLO propôs que os investimentos previstos estivessem concentrados em pontos chave.

Vela pontuar que em 30 de junho de 2019 a ALGO foi extinta. É provável que um dos motivos para sua extinção tenha sido a redução da folha salarial, já que ela envolvia 95 postos comissionados e a folha salarial cerca de um milhão de reais. Deu lugar ao Escritório de Governança do Legado Olímpico (EGLO), embora mudança de nomenclatura, com objetivos bastante próximos.

Outra questão a ser abordada relativa ao sistema esportivo britânico, diz respeito aos impactos dos legados econômicos. A partir do entendimento que a experiência de Londres (2012) forneceu referências relevantes para o debate sobre os legados dos Jogos Olímpicos de 2016, seguem algumas constatações obtidas. Como, por exemplo, aspectos fundamentais relacionados às intervenções urbanas e vinculação de empresas de diversos ramos econômicos e regiões durante a preparação dos Jogos.

Quanto ao orçamento e à destinação deste para a infraestrutura, de acordo com The Budget (2008), para os Jogos Olímpicos de Londres (2012), aproximadamente 28% do total dos gastos previstos, que eram em torno de US\$ 1,237 bilhão, seriam para construção e modernização de instalações esportivas, sendo que, deste valor, por volta de 25% seria para instalações temporárias e 75% para permanentes.

Londres comprometeu-se a utilizar procedimentos e políticas sustentáveis em todos os aspectos relacionados aos Jogos Olímpicos, especialmente em relação a obras civis e administração do uso de energia, água e manejo de resíduos. Além destes, outro aspecto considerado relevante no planejamento diz respeito à inspiração que os Jogos despertariam na população jovem, deixando o legado do

estímulo às próximas gerações à prática esportiva, atrelado diretamente ao legado social.

Quanto ao impacto no PIB nacional, tendo em vista o tamanho da economia do Reino Unido, vê-se um crescimento no PIB relativamente abaixo da média no país nos 36 meses que antecederam o evento. Ainda assim, de acordo com Proni e Faustino (2014), foi insignificante o impacto dos Jogos sobre a economia nacional. De acordo com os autores, mais de 80% dos investimentos realizados possuíram fonte dos recursos públicos.

Como ponto positivo, a partir dos Jogos Olímpicos de 2012 ganhou destaque como cidade-global, devido ao sucesso da realização do megaevento e teve fortalecido o sentimento de união em torno do Reino Unido - mesmo em momento de crise - do pacto que mantém a Inglaterra, Escócia, Irlanda do Norte e País de Gales vinculados ao poder central, cuja sede é Londres.

Por fim, consideramos que o fato de ter melhorado seu desempenho nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, certamente está atrelado a importantes ações que podem ter contribuído para tais resultados, relacionadas a 1. Dinheiro da loteria destinado ao Esporte, 2. Políticas de apoio as modalidade com chance de medalhas, 3. Suporte das áreas de ciência e tecnologia nos treinamentos, 4. Identificação e desenvolvimento de talentos e 5. Reforço da identidade do “Team Great Britain”, todas elas apoiadas pela *UK Sports and British Olympics*, responsáveis por delimitar responsabilidades e ações (GALATTI, 2017).

Provenzano (2015) subdivide em oito ações importantes, cuja apresentação faremos adiante, ao abordar os resultados internacionais do SPLISS (tópico 3.2). Ações estas propostas tanto no âmbito do financiamento, quanto à atuação referente aos grupos prioritários. O autor trata de momentos importantes, como o desmembramento do *Sports Council* em 2012 e de como foram vencidas algumas dificuldades. A partir de constatações, faz inferências sobre qual a possibilidade de aplicabilidade de algumas dessas iniciativas para auxiliar na solução de problemas da realidade brasileira.

Importante elucidar que críticas também são feitas quanto ao sistema esportivo adotado pela nação. Problematiza-se o fato de que, embora tenha aumentado o investimento no desporto britânico, houve diminuição do número de praticantes de Esportes no Reino Unido em ano Olímpico. De acordo com o autor, o investimento público britânico, direto e indireto, no alto rendimento cresceu de 264

milhões de libras para 350 milhões de libras na comparação entre os ciclos Olímpicos de 2012 e 2016; mesmo período em que o Reino Unido teve centros esportivos e piscinas públicas fechadas, devido à crise econômica.

Outras críticas feitas ao RU são no sentido de investir em modalidades que já vêm obtendo sucesso. Por exemplo: ciclismo de pista, com onze medalhas nos JO de 2016, sendo seis de ouro. Natação, com um ouro e cinco pratas. Houve 22 modalidades em 2016, cinco a mais que nos JO de Londres, 2012. No entanto, é preciso considerar as ações junto à consideração do histórico que o país vem traçando, sem tratar de maneira isolada e descontextualizada as ações referentes ao Esporte do país nos últimos anos.

Em suma, é fato que países que sediam Jogos Olímpicos tendem a ascender no quadro de medalhas, especialmente no ano em que foram sede. Como o exemplo de Grécia (2004), China (2008), Inglaterra (2012) e Brasil (2016), o fator casa parece influenciar positivamente. Em alguns países, como no caso do RU, este fato se torna mais enfático, o que motiva a investigar os porquês.

Vemos algumas semelhanças do Reino Unido com o Brasil, servindo, o primeiro de modelo para o segundo em alguns aspectos, pelo potencial de êxito a partir dos investimentos feitos. Além deste modelo internacional, há outros nacionais que podem nortear a gestão esportiva voltada para o EAR.

1.5 Sistema Esportivo Brasileiro

O modelo seguido no Brasil para o EAR é o hierárquico tradicional (GALATTI, 2017), mesmo que diferentes legislações esportivas possibilitem a gerência de ONGs e Ligas Esportivas. O principal Órgão não Governamental é o Comitê Olímpico Brasileiro (COB), no caso do Esporte Olímpico, e o Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), no âmbito do Esporte Paralímpico. Quanto às modalidades não Olímpicas, elas normalmente são regidas por suas Confederações. Também há a organização de Esporte Militar, que reúne as forças do Exército, Marinha e Aeronáutica, atrelados ao Ministério da Defesa.

O Ministério da Defesa (MD) tem buscado a atualização da legislação nacional no tocante à estrutura do Desporto Militar, com intuito de formalizar e institucionalizar o papel contributivo do Esporte Militar na estrutura existente de

Esporte nacional. Possui em sua estrutura duas grandes vertentes: a Comissão Desportiva Militar do Brasil (CDMB) e a Divisão de Programas e Projetos (DIPP). A CDMB tem um papel semelhante ao Comitê Olímpico do Brasil (COB), trabalhando junto às comissões esportivas das três Forças (Marinha, Exército e Aeronáutica), além de ser o representante no País no Conselho Internacional do Esporte Militar (CISM, sigla em francês Conseil International du Sport Militaire) no Brasil.

O Programa Brasileiro tem ações de governança e políticas esportivas conduzidas pelo COB e Ministério do Esporte² (MEIRA et al., 2015) – atualmente intitulada Secretaria Especial de Esporte (SEE). Bueno (2008) ressalta a determinância do Estado no financiamento do EAR no Brasil, ainda que de feita maneira indireta, e analisa que a legislação nacional, desde 1941, favorece o EAR.

Em 2011, uma alteração na Lei Pelé incluiu o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC) no Sistema Nacional do Desporto e como beneficiário de 0,5% de arrecadação das loterias, dos Concursos Prognósticos Federais – entrou em vigor em 2014 com a portaria 01/2014 do Ministério do Esporte. Com isso, teve início publicação de editais e chamamentos públicos para que os clubes formadores pudessem enviar seus projetos e a receber recursos de forma estruturada (CBC, 2014), viabilizando contratação de equipes técnicas e multidisciplinares, aquisições de materiais e equipamentos e participação em competições.

Outra porcentagem da arrecadação é diretamente destinada para o COB, outra para a Confederação Brasileira de Desporto Escolar (CBDE) e Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU). A Medida Provisória (MP) 846 do ME (2018) definiu a distribuição de recursos que está em vigor. Do total arrecadado com a venda dos bilhetes das loterias de prognósticos numéricos, além dos 0,5% do total para o CBC; 0,22 % passam a ser destinado para a Confederação Brasileira CBDE, 0,11% para a CBDU. Já o COB recebe 1,73%, que é encarregado do repasse para as Confederações. Já o CPB passa a ter 0,96% da arrecadação e a gerir o recurso sozinho. E 3,5% fica com o antigo Ministério do Esporte, atual Secretaria Especial do Esporte.

Ademais, nesta alteração a Confederação Nacional de Clubes (Fenaclubes) passa a ter 0,04% da arrecadação das loterias, que devem ser destinados à “formação, capacitação e treinamento de gestores em clubes sociais”.

² Utilizaremos o termo Ministério do Esporte quando forem citações de autores que antecedem a mudança para Secretaria Especial de Esporte, como atualmente se intitula o órgão.

Enquanto as demais organizações supracitadas têm de aplicar os recursos “exclusiva e integralmente em programas e programas e projetos de fomento, desenvolvimento e manutenção do desporto, de formação de recursos humanos, de preparação técnica, manutenção e locomoção de atletas, participação em eventos desportivos e custeio de despesas administrativas (ME, 2018)”.

Nesta alteração da MP em 2018, as Secretarias Estaduais, que tinham 1,5% de arrecadação pelas loterias passou a ter 1%, com destinação para organização de campeonatos escolares. O papel do Estado na política esportiva nacional está previsto no artigo 217 da Constituição Federal (1988) que regulamenta o direcionamento da arrecadação, prioritariamente para o desporto educacional. De acordo com Ferreira (2007), a participação do Estado na organização esportiva brasileira é considerada média, havendo mais intervenção que nos EUA, onde a participação do Estado é mais baixa que em países como Alemanha e China, por exemplo, onde se têm alta participação.

No tocante à participação esportiva estadual, vale destacar que em outubro de 2018, houve uma importante iniciativa no país, com promoção dos primeiros Jogos Estaduais Infantis, sediados em Jundiaí, São Paulo, com cerca de 3.500 jovens de até dezesseis anos participando. A perpetuação de tal iniciativa pode ser um importante propulsor do Esporte entre jovens e adolescentes.

Em relação ao Sistema Brasileiro do Esporte, Godoy (2013) ressalta a dificuldade ao estabelecer pontos de interseção ou aproximação entre componentes do sistema, uma vez que eles não dialogam entre si. Uma das principais defasagens brasileiras em relação à política esportiva pode estar relacionada ao fato de as competições escolares e universitárias no Brasil não terem tanta relevância (SEABRA, 2015).

Galatti (2017) aponta que no Brasil as entidades esportivas trabalham de forma isolada, muitas vezes, as ações propostas por elas se sobrepõem. E que o mesmo ocorre regionalmente, há federações estaduais de diferentes modalidades esportivas sem ligação direta com secretarias estaduais. Ademais, a escolha dos gestores ainda ocorre, em alguns casos, por gestão partidária de cada Estado. Em suma, problematiza-se a falta de um órgão de coordene as ações, propostas e diretrizes nacionais.

De acordo a autora, o EAR é uma manifestação do Esporte com grande poder de influenciar as outras manifestações e igualmente dependente delas.

Internacionalmente, o EAR vem sendo avaliado por meio do SPLISS. Para a autora, no tocante à infraestrutura esportiva no Brasil, o acesso aos Centros de Treinamento é insuficiente e há desconexão destes com as Universidades, exceto no CT Paralímpico, onde há conexão mais evidente.

Segundo o IBGE (2016), dos 5.570 municípios brasileiros, 60,1% (3.448) declararam desenvolver pelo menos uma ação, projeto ou programa na área do Esporte de rendimento. Em 86,2% (2972) dos 3.448 que executaram alguma ação, projeto ou programa na área do Esporte de rendimento, as competições esportivas escolares foram o maior destaque, enquanto o Esporte de base era desenvolvido por 60,4% (2.082).

Quanto aos Clubes, tradicionalmente, são os espaços de manifestação do EAR e da formação de atletas, assim como prefeituras e outras entidades, como o SESI, por meio de seu programa esportivo de desenvolvimento de atletas, intitulado Programa Atleta do Futuro.

No Brasil, de acordo com Ferreira (2007), não há instituto governamental específico para pesquisa em Esporte. Posterior ao ano desta citação, neste sentido, houve um significativo avanço no país, com iniciativas do COB, por meio do Instituto Olímpico Brasileiro (IOB), como cursos de formação de treinadores, que contribuem, para aproximar a ciência e Esporte – a exemplo do Curso avançado de Gestão Esportiva, CAGE, que adiante será referenciado – assim como a Academia Brasileira de Treinadores (ABT).

A Rede CENESP foi outra tentativa de aproximar o Esporte do campo da ciência, no entanto, sem muita adesão e acompanhamento, a iniciativa vem se perdendo ao longo dos anos. Mais recentemente o Controle Antidopagem, por iniciativa da Secretaria Especial de Esporte, se configura como iniciativa pública dentro do cenário do EAR brasileiro, que é interessante ainda que não atenda à totalidade das áreas e temas da ciência que deveriam estar fortemente atrelados a esta manifestação esportiva.

Ademais, faz-se importante citar o Núcleo de Alto Rendimento (NAR), que é uma instituição que tem contribuído para o desenvolvimento e pesquisa do EAR no Brasil. Não faz parte da iniciativa pública, é de extrema significância. O Núcleo vem avaliando atletas, capacitando treinadores e produzindo pesquisa na área esportiva. Logo, tornou-se referência em atualização e pesquisa esportiva no cenário nacional e internacional.

Acerca do cenário atual (2020), no Brasil, o Esporte está vinculado ao Ministério da Cidadania. No organograma do Ministério da Cidadania (MC), cuja figura 4 faz alusão, há três secretarias, sendo uma a Secretaria Especial do Esporte, outra Secretaria Especial da Cultura e a Secretaria Especial do Desenvolvimento Social. A Secretaria Especial do Esporte subdivide-se em 1. Secretaria Nacional de Esporte, Educação, Lazer e inclusão Social; 2. Secretaria Nacional do Esporte de Alto Rendimento; 3. Secretaria Nacional do Futebol e Direitos do Torcedor e 4. Autoridade Brasileira de Controle de Doping e Secretaria Especial do Paradesporto.

Interessante ressaltar a recente Secretaria criada pelo MC. Em 28 de fevereiro de 2020 foi oficializada, no site institucional de Secretaria Especial de Esporte (SEE), a criação da Secretaria Nacional do Paradesporto, no intuito de dar mais visibilidade e atenção a tal manifestação esportiva. Ademais, importante esclarecer que atrelados à SEE há os Departamentos de Incentivo e Fomento ao Esporte; Diretoria de Projetos e Secretaria Especial Adjunta.

No caso do Desporto Militar, como já citado, ele está atrelado ao Ministério da Defesa, subordinado à Secretaria de Pessoal, Ensino, Saúde e Desporto. O intitulado Departamento de Desporto Militar (DDM) é responsável por organizar a participação militar brasileira em eventos esportivos.

Segue a ilustração com as divisões supracitadas da SEE:

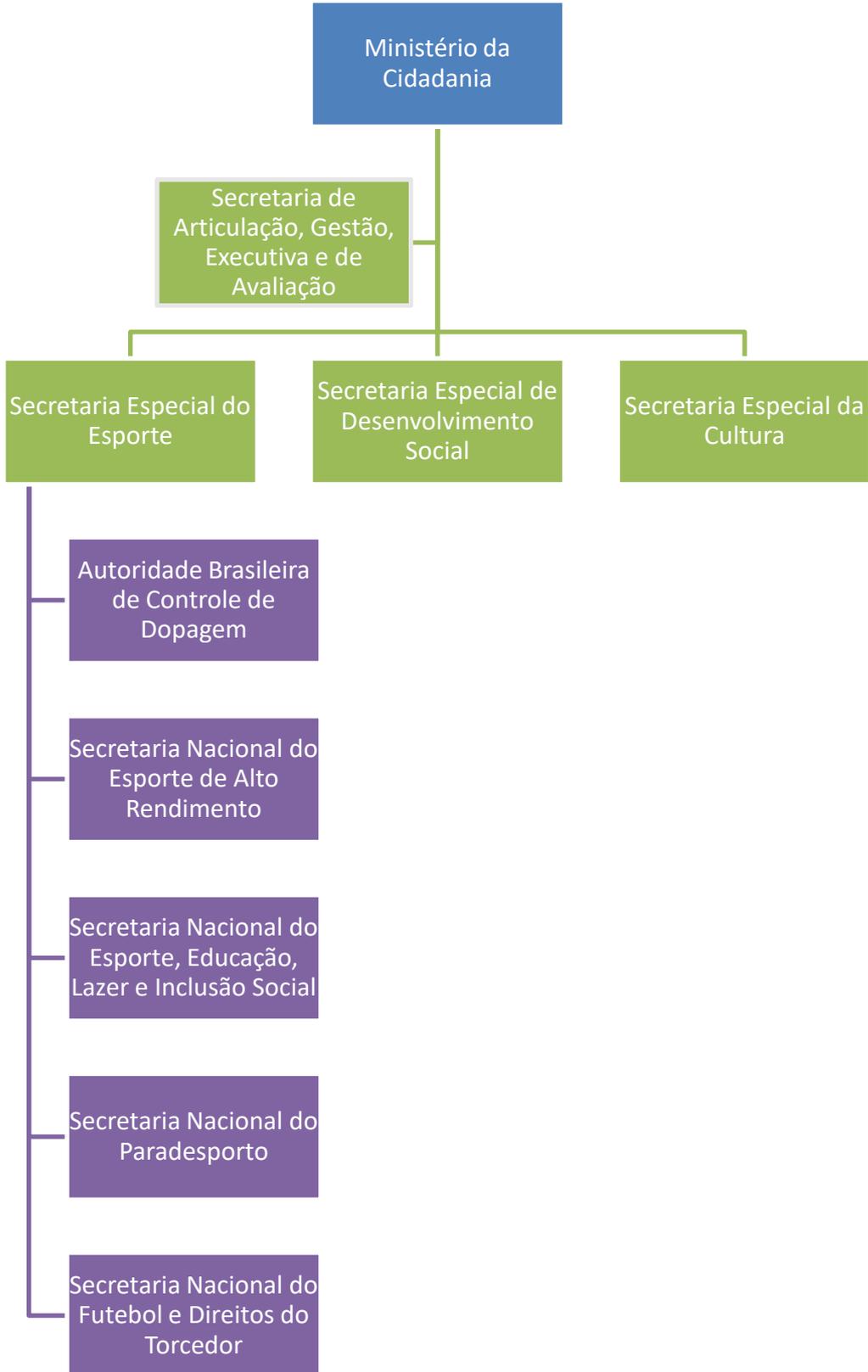


FIGURA 4 – Subdivisões da Secretaria Especial de Esporte, adaptado do MC, 2020.

Vale destacar ações importantes voltadas ao EAR. Uma delas é o Curso Avançado de Gestão Esportiva (CAGE), iniciativa da Solidariedade Olímpica Internacional (SOI), do Comitê Olímpico Internacional (COI), que tem como finalidade o desenvolvimento administrativo dos Comitês Olímpicos Nacionais. Como objetivo, promover e expandir conhecimentos necessários para um gerenciamento mais efetivo das organizações esportivas do país. Com abrangência nacional, destinado aos profissionais de nível executivo das instituições esportivas que desejam ampliar seus conhecimentos e transformá-los em boas práticas para suas organizações esportivas, com incentivo ao intercâmbio de informações.

Além desta iniciativa, outra recente, atrelada ao EAR, da Secretaria Especial do Esporte, é o Plano Nacional de Infraestrutura Esportiva (PNIE), que visa classificar infraestruturas nacionais e padronizar algumas nomenclaturas. Aprovado em 20 de novembro de 2019 atende a uma carência existente no país, no tocante à normatização (ANTONELLI, 2016) dos espaços voltados à prática esportiva, da base ao EAR. Uma importante conquista para o país, e o desafio de ser implementada nos próximos anos, que sucedem sua criação.

Dentro do cenário esportivo brasileiro, considerando as diferentes manifestações do Esporte, há três modelos de gestão de organizações esportivas do EAR que despertaram nosso interesse de aprofundamento do estudo. O modelo Olímpico, o Paralímpico e o Militar. A partir das visitas de Antonelli (2016) teve-se um primeiro contato com gestores e com instalações voltadas ao treinamento de atletas do EAR, das diferentes modalidades esportivas. Contato que foi retomado e redirecionado neste estudo, com gestores distintos e de destaque destas três manifestações, envolvidos com a gestão de organizações esportivas do âmbito do EAR.

Quando tratamos de organizações esportivas, as definições são amplas, consideramos como sendo as organizações cujas finalidades são a promoção e o desenvolvimento do Esporte pela prática esportiva, pela competição esportiva e pela definição das normas e regras que guiam tanto a prática como a competição. Chegamos a tal definição refletindo a partir de outras definições e entendimentos de autores. Uma organização esportiva é essencialmente burocrática e apresenta uma divisão de trabalho bem definida, com linhas de autoridades claras, regras e procedimentos formalizados (ROCCO JUNIOR, 2017).

Slack (1997) entende organização esportiva como entidade social que participa do setor esportivo orientadas a objetivos, que desenvolve uma atividade rigorosamente estruturada e cujos limites são claramente definidos. Gomez et. al (2007) classificam as organizações esportivas dedicadas à promoção e desenvolvimento do Esporte em três grupos: organismos de governo esportivo, organizações provedoras de atividade esportiva e organizações produtoras de eventos esportivos, além da função, também, da sua missão, objetivo e atividade principal.

No cenário esportivo atual, é preciso reconhecer que as organizações esportivas estão sendo afetadas pela profissionalização e comercialização do Esporte, assim como uma maior cobrança sobre transparência e demais princípios da governança (MEIRA et al. 2013). Segundo ele, o conhecimento nas organizações esportivas reside prioritariamente no indivíduo. Assim, pautamos nosso estudo tanto no marco teórico, mas também destacando o olhar de gestores, com questões elaboradas criteriosamente de forma a considerar a relevância do indivíduo no sistema (BATESON, 1997; DILTS, 2017) e sendo criteriosos e embasados no entendimento dos fatos.

Entendemos que a profissionalização das organizações esportivas está, muitas vezes, ligada à incorporação de pessoal remunerado substituindo os voluntários que tradicionalmente desenvolviam estas tarefas. Embora mudanças já possam ser percebidas em algumas Confederações, não é prática do mercado sistematizar a informação e o conhecimento adquiridos para uso estratégico-organizacional. Finalmente, consideramos que o tema da profissionalização em detrimento a amadorismo será abordado ao longo do estudo, uma vez que na temática Gestão Esportiva é parte fundamental da discussão.

Sendo assim, após a contextualização e um breve panorama do Esporte no Brasil e no Mundo, especialmente no âmbito da Gestão Esportiva do EAR, para alcançar os objetivos propostos neste estudo, conforme mostra o Quadro 1, dividimos a tese em quatro capítulos.

No **primeiro capítulo**, abordamos o campo da Gestão Esportiva, com conceitos e ideias importantes, considerando as diversas manifestações do Esporte e com foco no Esporte de Alto Rendimento.

No **segundo capítulo**, discutimos o Esporte de Alto Rendimento tendo como base o modelo SPLISS, que nos deu importantes indicativos, somado a outras fontes de pesquisa.

No **terceiro**, tratamos das questões metodológicas, com caracterização do tipo de pesquisa, a amostra, o método de coleta e interpretação de dados, advindos dos resultados das entrevistas semiestruturadas e reflexão de como eles se relacionam com o marco teórico.

No **quarto** e último capítulo apresentamos os resultados, assim como a discussão permeada pelas entrevistas e marco teórico. E, com isso, fizemos inferências dos resultados obtidos.

E, a seguir, um quadro no intuito de compilar objetivos, justificativa, metodologia, questões, pressupostos e apontamentos, que nos levaram a defesa da Tese.

1.6 Delineamento da Pesquisa

<p>Assunto</p> <p>Gestão do Esporte de Alto Rendimento no Brasil</p>
<p>Contexto</p> <p>Cenário Esportivo Nacional no momento que sucede a década esportiva no país (2007-2016), considerando o sistema esportivo nacional, os resultados do SPLISS, de competições internacionais e o olhar de destacados gestores.</p>
<p>Justificativa</p> <p>Há modelos/sistemas esportivos no Brasil que são referência no EAR. Estão atrelados à conquista de medalhas em competições internacionais. Quais são eles? Como são? Quem são os gestores destes sistemas, o que pensam?</p>
<p>Problema</p> <p>O EAR possui exigências. Quais são elas? Como o Brasil se situa em meio a elas? O que pensam os gestores esportivos de organizações esportivas nacionais? O que pesquisas e resultados do EAR do Brasil apontam?</p>
<p>Objeto de estudo</p> <p>EAR e seus cenários: Esporte Olímpico, Esporte Paralímpico, Esporte Militar. Olhar dos gestores esportivos e resultados do Brasil em competições internacionais.</p>
<p>Objetivo Geral</p> <p>Identificar padrões em organizações esportivas, que se adequem ao momento que vive o Brasil, considerando o Esporte Olímpico, Paralímpico e Militar.</p>

<p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar as características comuns em modelos de gestão de referência do Esporte de Alto Rendimento; 2. Visualizar pontos fortes comuns e caminhos percorridos por estes modelos; 3. Propor indicativos que possam contribuir para que uma organização esportiva voltada ao EAR obtenha mais êxito.
<p>Questões da pesquisa</p> <p>Considerando o conceito de Bateson (1997), incrementado por Robert Dilts (2017), as questões feitas aos gestores são atreladas a: 1. Ambiente, 2. Capacidade, 3. Comportamento, 4. Valores e Crenças, 5. Identidade e 6. Espiritualidade.</p>
<p>Pressupostos/Hipóteses</p> <p>Existe um padrão comum às estruturas esportivas/modelos de sucesso que se analisados e contextualizados podem servir como um base ou padrão para a gestão do EAR no Brasil.</p>
<p>Tese</p> <p>Defesa dos principais pontos comuns que devem ser considerados no entendimento de uma organização esportiva de referência (Figura 18), considerando cenário nacional. Como esses pontos se relacionam e que indicativos podem contribuir para o direcionamento da gestão do Esporte de Alto Rendimento a partir de seus diferentes cenários no Brasil.</p>

QUADRO 1 - Pesquisa direta, elaboração do pesquisador: Elementos Balizadores.

2. CAPÍTULO I – GESTÃO DO EAR NO BRASIL E INSTALAÇÕES ESPORTIVAS

Neste capítulo, será apresentada a definição de gestão esportiva e abordada a temática no cenário brasileiro, com enfoque no EAR. De acordo com a literatura, traremos informações relacionadas à gestão do EAR nas diferentes manifestações esportivas (Olímpica, Paralímpica e Militar), considerando tanto sua relação com infraestrutura, referente ao pilar 6 do SPLISS, quanto, mais adiante atrelada aos recursos humanos. Vale ressaltar que o pilar 6 refere-se à infraestrutura e têm relevância dentro do modelo de investigação.

Vale considerar o entendimento da importância do Esporte educacional permeando a discussão desta temática, visto que ele é um caminho possível de porta de entrada para que crianças e jovens iniciem no Esporte e posteriormente - como consequência de uma iniciação esportiva adequada - possam praticar Esporte por toda vida, quer seja profissionalmente no âmbito do EAR, como por lazer, manutenção de saúde, ou outros fins.

Neste sentido, outra questão que traremos será o EAR como sendo o foco dos investimentos das políticas públicas, mesmo indo de encontro à Lei Nacional que preza por investimentos em Esporte educacional e não coloca o alto rendimento como a prioridade. Gráficos demonstram tais números e apontam necessidade de reflexão e redirecionamento de investimentos, a fim de atender o que está previsto em Lei. Ademais, passaremos pelo tema legados e a necessidade de garantir sua sustentabilidade, tarefa que demanda estabelecimento de planos não só de curto, mas principalmente de médio e longo prazo, sendo que estes dois últimos ainda não são tão característicos da gestão do Esporte nacional, conforme veremos.

O Plano Brasil Medalhas é exemplo de programa que teve caráter mais de curto que de longo prazo, sendo problematizado por possuir caráter emergencial (BASTOS, 2016, ANTONELLI, 2016) tendo em vista sua elaboração, as ações propostas e os desdobramentos. Ainda quanto aos legados, trataremos não só daqueles referentes à estrutura, mas também dos atrelados às pessoas, recursos humanos, com foco em como fazer com que eles perpetuem e possibilidades de torná-los sustentáveis, discussão que está em pauta recentemente no Brasil e há

mais tempo em outros países (Espanha, França) visto os resultados do SPLISS, especialmente quando analisados os pilares atrelados à sustentabilidade esportiva.

O Esporte Militar parece ter ações sólidas e sistematizadas em linha de tempo longilínea. Assim, sua estrutura organizacional e seu modelo de gestão também serão apresentados. Possui Centros de Treinamento das Forças Armadas: da Marinha, Centro de Educação Física Almirante Adalberto Nunes - CEFAN; do Exército, Centro de Capacitação Física do Exército - CCFEx; e da Aeronáutica, Universidade da Força Aérea - UNIFA, em funcionamento no Rio de Janeiro. Já modelo de gestão do esporte Paralímpico no Brasil, se destaca, dentre outros fatores, pela proximidade com Universidades e pela força em alguns pilares, como instalações esportivas, por exemplo.

No tocante à conservação e à manutenção de instalações, adiante, será referenciada a Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO), que em linhas gerais, tinha missão de administrar o legado advindo dos Jogos Olímpicos do Rio de Janeiro, extinta em 2019, que deu lugar à EGLO. A propósito, a administração dos legados passa pelas tarefas de responsabilidade da área da gestão esportiva, sendo este amplamente veiculado e discutido, mas não muito conclusivo.

Acerca dos megaeventos sediados no país na década esportiva e seus possíveis legados, têm-se bastantes críticas e alguns pontos a favor. A discussão se faz necessária a fim de também entender e o que foi feito de positivo e o que é possível ser feito. Quais caminhos traçados por países que também foram sede que se destacam. Assim, faremos explanação do tema gestão, que embora tenha crescido em discussão nos últimos anos, especialmente no Brasil ainda carece de estudos aprofundados.

2.1 A Gestão esportiva em linhas gerais

A ideia de gestão esportiva está atrelada a conceitos de eficiência e eficácia na administração esportiva. Elas dizem respeito à forma com que se trabalha para que os objetivos e metas sejam alcançados. E são elas que determinarão a efetividade das ações, que estão relacionadas à capacidade da obtenção dos resultados.

Uma definição, de acordo com a tipologia, é detalhada pelo Conselho Superior de Deportes (CSD, 2002), que divide em gestão direta, gestão indireta e gestão mista. De acordo com o Conselho, a gestão direta é um sistema em que os serviços são geridos diretamente pela administração, ou seja, é necessário um órgão de gestão. Neste caso há maior facilidade para utilização dos recursos disponíveis, embora a problemática de haver problemas na aplicação dos recursos caso haja falta de pessoas especializadas na gestão esportiva, visto que é um modelo de gestão mais centralizado.

No caso da gestão indireta, supõe-se que a direção e o controle da prestação de serviços sejam total ou parcialmente indiretos, a cargo de uma empresa privada, que oferece uma prestação de serviços por um determinado período a partir de condições que coloca. A opção pela gestão indireta pode ser motivada por inúmeros fatores, dentre eles: aumentar eficiência ao dispor de mais especialistas, ter maior flexibilidade nas decisões, diminuir o nível global do gasto e aumentar a qualidade dos serviços. Por outro lado, há desvantagens que podem ocorrer, como: maior custo dos serviços para o público e perda de controle por parte da administração.

Além destas, há a gestão mista, que tem por princípio que em um órgão municipal, por exemplo, parte dos equipamentos e serviços seja gerida pelo próprio órgão e outra parte por entidades do âmbito não municipal, como concessões, concertos e arrendamentos. Neste caso, a administração fica em um ponto intermediário, sendo possível a participação de clubes esportivos, pessoas físicas ou empresas para gerir e participar de parte da prestação de serviços. Os serviços prestados flutuam por diversos âmbitos, como da manutenção de instalações esportivas, das atividades esportivas, de serviços, desde a publicidade até o acompanhamento médico e de locais não esportivos, a exemplo de restaurantes, quiosques e lavanderias. No Brasil, a modalidade voleibol poderia ser caracterizada por adotar tal modelo.

Quando se trata da gestão em clubes, é preciso considerar importantes particularidades. Galatti (2010) traz discussões neste sentido, apontando que a transição para o Esporte moderno está diretamente relacionada a uma instituição protagonista do desenvolvimento e fortalecimento do Esporte: o clube sócio esportivo associação civil que congrega pessoas com interesses comuns relacionados ao Esporte em alguma de suas diversas manifestações. Diante da

profissionalização e da pluralização do fenômeno esportivo, ela observa o quanto ele vem se transformando, sobretudo nas últimas três décadas, por outro lado, que, em geral, há predominância de modelos tradicionais de gestão de clubes e de concepção do Esporte por seus atores; o que pode gerar incompatibilidade entre eles e a oferta de uma de suas principais atividades: o Esporte.

Mazzei (2017) discute sobre o tema clubes e o tema gestão, esclarecendo que eles costumam optar por sistemas de gestão classificados como associativos, privados ou mistos. Para o autor, o modelo associativo está relacionado à criação de uma identificação e associação com a sociedade em que atua. Já o modelo privado, tem por princípio manter o capital fechado dando autonomia para investimentos e facilidades para acesso a crédito. Enquanto o misto é formado por clube e empresa, que elegem executivos.

Mazzei e Rocco Júnior (2017) fazem diferenciações sobre organização, administração e gestão, afirmando que o primeiro está ligado à estruturação de grupos com objetivos predeterminados, o segundo, à preocupação essencial com o processo de rentabilização do trabalho e o terceiro: visa à adequação dos métodos de trabalho ao contexto.

Os clubes estão diretamente atrelados à estrutura organizacional do Esporte de alto rendimento no Brasil, em especial no âmbito municipal e contribuem com o desenvolvimento e a formação de atletas no Brasil. Porém, o acesso a eles, em muitas vezes é restrito aos associados. Ademais, sua localização pode restringir o acesso de crianças e adolescentes à formação esportiva, pois 75% dos clubes brasileiros concentram-se em apenas seis estados brasileiros, a saber, São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Paraná (TCU, 2011). No entanto, o momento atual tem favorecido com que muitos deles priorizem o aspecto social em detrimento ao EAR. Ademais, a gestão mista também tem sido utilizada em clubes como estratégia para sua manutenção.

Tomada sua importância na estrutura organizacional do Esporte de EAR, tem-se percebido a necessidade que o Esporte seja desenvolvido como um modelo de negócio. Segundo Mazzei e Bastos (2012), os clubes são as organizações principais no fomento do Esporte brasileiro e deveriam possuir uma gestão profissional e empreendedora capaz de oferecer as condições necessárias para que seus atletas possam dedicar-se com tranquilidade na busca de seus objetivos.

A estrutura organizacional do voleibol brasileiro de alto rendimento caracteriza-se por ter em sua base o clube, criado por empresas patrocinadoras. Como entidade de prática, o que de maneira geral é característico do meio esportivo brasileiro. Reafirma também o papel relevante que a iniciativa privada possui no desenvolvimento da modalidade esportiva (MARONI et al. 2010). A modalidade possui um CT de referência pela excelência (ANTONELLI, 2016), localizado em Saquarema, no Rio de Janeiro.

Diversos autores (AMARAL, 2014; MAZZEI, JÚNIOR, 2017) problematizam a maneira como ocorre a gestão de clubes, especialmente de futebol. Um estudo recente (AMARAL, 2017) entrevistou 12 gestores de CTs na modalidade e apontou que não há uma política alinhada com a missão, a visão e os valores, os objetivos e as estratégias do clube, pelo motivo de investimentos para a estruturação das organizações serem feitos de forma ineficiente e ineficaz, resultando em falta de conhecimento e vivência dos atuais gestores do mercado. O Comitê Brasileiro de Clubes (CBC) têm iniciativas sentido de capacitar gestores e demais profissionais para atuar em funções diretamente relacionadas à gestão.

Ao analisar os princípios de governança no desenvolvimento do modelo de gestão do Esporte vê-se que ambos são praticados de forma insipientes e que não há um modelo consolidado (MOTA, NASSIF, 2015). A ausência destes modelos faz com que organizações baseiem seu modelo por meio da tentativa e erro. De acordo com a UK Sport - Agência Governamental responsável pelo investimento no Esporte Olímpico e Paralímpico no Reino Unido, órgão público e não governamental - governança é o sistema e o processo que assegura administração, eficiência, supervisão e transparência de uma organização.

O cargo de gestor tem gradualmente se configurado como específico e relativamente novo no cenário das organizações esportivas, indicando a importância que tem sido dada a programas variados de atividades físicas e Esportes nas diferentes instalações esportivas em nosso país (AMARAL; BASTOS, 2017). O perfil dos gestores brasileiros é tema de estudo intensificado recentemente e já com alguns apontamentos. Estudos apontam que a maioria dos gestores do Brasil é do sexo masculino, com idade aproximada de 40 anos (SOUSA, 2018). Dentre os que possuem ensino superior, nem todos são de cursos de Educação Física.

Da mesma maneira, Antonelli (2016) caracterizou os gestores dos CTs pesquisados e o IBGE (2017) concluiu que nos âmbitos municipais e regionais o

cenário é semelhante. Há maioria de gestores do sexo masculino, porém dentre as gestoras mulheres o grau de escolaridade é maior, apontando a necessidade de maior exigência de para elas para que consigam ocupar cargos de comando.

A seguir, um gráfico com informações referentes ao tema:

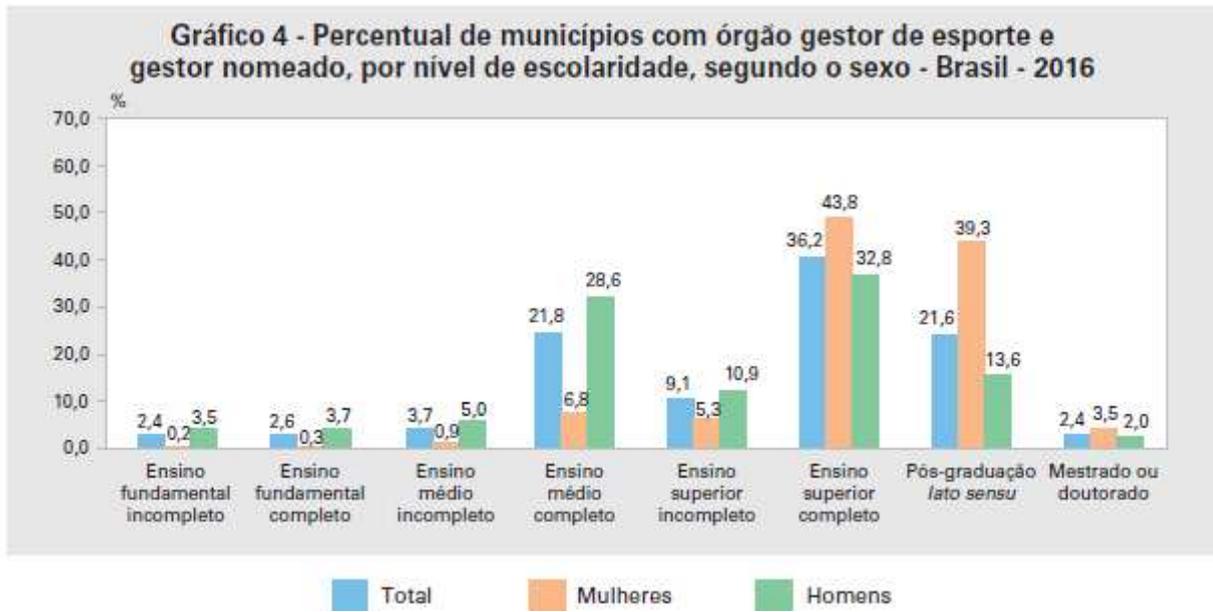


GRÁFICO 2 - Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações Básicas Municipais 2016. Extraído de IBGE, 2017.

Percebemos, conforme o gráfico acima, que gestores com cursos de pós-graduação stricto sensu ainda representam muito pouco dentre o total de gestores. Em contraponto, o resultado é alto quando se trata daqueles com especialização. É notória a quantidade de mulheres com especialização, que destoa no gráfico, sendo positivo para a área da gestão esportiva, ainda que fique clara a necessidade de elas estudarem mais que os homens para ocuparem os mesmos cargos que eles. Assim, vê-se que o espaço ocupado por mulheres no cenário da gestão ainda é inferior ao mesmo cargo ocupado por profissionais do sexo masculino, embora com grau mais elevado de estudo, em linhas gerais.

Considerando os diferentes cenários em que acontece a gestão esportiva no país, definições, tipologias, e personagens envolvidos, seguiremos com enfoque na gestão atrelada às instalações destinadas ao EAR no Brasil.

2.2 A Gestão Esportiva e as instalações do EAR do Brasil

A Gestão do Esporte no Brasil é uma área que, embora tenha avançado, ainda carece de estudos e sistematização. O tema esteve em alta nos últimos anos e um dos principais legados deixados pelos megaeventos sediados no Brasil tem relação com as oportunidades tidas pelas pessoas que atuam no Esporte de participarem das organizações, direta ou indiretamente, e de se aperfeiçoarem em cursos da área de gestão, administração, marketing, para que pudessem atuar e ser personagens nestes eventos.

Tais personagens têm sido denominados de *stakeholders*, que são pessoas que participam do contexto esportivo, contribuindo e influenciando as tomadas de decisão. A participação dos *stakeholders* vem sendo amplamente discutida no país, podendo ser representada por técnicos, atletas, dirigentes, entidades de prática e de administração, patrocinadores e financiadores, governo federal, estaduais e municipais, secretarias de Esporte e educação e pesquisadores/cientistas da área de gestão. Com a participação deles, seria possível a construção de um sistema do EAR, com a premissa da igualdade na elaboração desta política.

Ainda assim, embora intensificada nos últimos anos, a área da Ciência do Esporte no Brasil carece de investigações e há diversas tentativas de implementação de modelos. Neste estudo, há tentativa de contribuir e suprir algumas carências da área da gestão, que possui carga horária na maioria das universidades brasileiras aquém do que deveria, considerando ainda que em alguns cursos superiores em Educação Física nem seja obrigatória. Neste sentido, defendemos que a atenção devida é essencial para avanço da área e do Esporte no país.

Em meio a este contexto, estudos com essa temática costumam ser críticos ao tratar da organização do Esporte do Brasil. Ressaltamos que, além de críticos e diagnósticos, estudos propositivos também são necessários. É sabido que

o país possui uma Gestão do Esporte, em muitas das vezes, ineficaz, ineficiente e, por conseguinte, não efetiva (MAZZEI e ROCCO JUNIOR 2017). Os autores fazem a afirmação disso a partir de relatórios publicados pelo próprio Ministério do Esporte (BRASIL, 2015), pelos resultados no consórcio internacional SPLISS (BOHME; BASTOS, 2016), além de pesquisas relacionadas ao futebol (GASPARETTO, 2013; MATTAR, 2014; ALVES, PIERANTI, 2007). Também Mota e Nassif (2015) mostram que no Brasil, embora com algumas tentativas, um modelo de gestão do Esporte ainda não se mostra consolidado.

Enquanto isso há países em que há cursos específicos da área de gestão na graduação. Os EUA, por exemplo, são líderes em quantidade destes cursos, visto que possuem 172 programas de mestrado na área, 27 programas de doutorado e 415 cursos de graduação específicos de Gestão do Esporte (MAZZEI, JÚNIOR, 2017). Diferente do Brasil, onde não há cursos de graduação e há pouquíssimos, ou nenhum, cursos de mestrado e doutorado específico.

Na contramão e como exemplo a ser seguido, uma iniciativa recorrente foi o Curso Avançado de Gestão do Esporte (CAGE), promovido pelo Instituto Olímpico Brasileiro (IOB), que teve sua nona edição em 2018-2019. Base do curso provém do documento *Managing Olympic Sport Organizations (MOSO)* em cooperação com o *Master Executif em Manegement Organizations Sportives (MEMOS)* produzido pela *solidariedade Olímpica*. Promovido pelo COB via IOB com apoio do COI. São seis áreas de estudo: 1. Gestão estratégica, 2. Gestão de recursos humanos, 3. Gestão financeira, 4. Gestão de marketing, 5. Gestão de organizações políticas Olímpicas e 6. Organização de grandes eventos. Os melhores trabalhos do curso foram publicados em formato de artigo, sendo alguns deles referenciados neste estudo.

Amaral e Bastos (2015) descrevem algumas competências necessárias ao gestor esportivo, a começar pelo conhecimento do objeto que irá gerir e as ferramentas de administração. Ademais, os autores destacam a capacidade de conjugar e lidar com políticas, definir a missão da organização, desenvolver o planejamento, convergir recursos humanos para objetivos a ser alcançados; conhecer e estimular técnicas de marketing, imagem, comunicação e elaborar políticas de gestão de qualidade. Com preocupação para que haja habilidades de coordenar pessoas e recursos em sua organização.

De fato, como mostra Amaral (2014), um dos principais objetivos dos gestores esportivos tem sido desenvolver as instalações e aperfeiçoar o seu uso.

Seguindo esta tendência, com o incentivo do Governo, parcerias e de políticas relacionadas ao Esporte, tem-se objetivado ampliar o acesso ao Esporte e atividade física em cada região do país, ao reconhecê-los como um direito social.

Porém, de acordo com Antonelli (2016), nem sempre há formação dos profissionais voltada para o cargo de gestão, como idealizado, ainda que estes profissionais afirmem reconhecer a importância dos estudos e cursos de atualização permanentes.

Entendemos que mesmo em meio a uma gestão com pontos a serem melhorados, há iniciativas positivas e resultados também importantes. E são estes passíveis de investigação neste estudo a fim de retratar modelos de sucesso. De acordo com Mazzei e Júnior (2017), a indústria do Esporte é composta por segmentos (de promoção, produção e prática) e órgãos governamentais (Secretaria Especial e Secretarias Municipais e Estaduais). Sendo a pesquisa um dos fatores para a melhora da eficiência, eficácia e efetividade da gestão do Esporte e tendo em vista pequena quantidade de estudos neste âmbito é reforçada a relevância de estudos que, assim como este, visam trazer o tema à pauta.

Um exemplo recente relacionado ao Esporte Olímpico vem do próprio Comitê Olímpico Internacional, que lançou a Agenda 20+20, em 2014 (International Olympic Committee, 2014), na qual são destacados, entre outros, aspectos relacionados à governança, à maior aproximação com as entidades responsáveis pelo desenvolvimento das modalidades e com os comitês Olímpicos, à valorização de atletas e à gestão dos jogos (BASTOS, 2016).

Ademais, sabemos também o que contribui para a eficiência da gestão é o profissionalismo em detrimento ao amadorismo. Quanto ao perfil dos gestores esportivos do Brasil, ainda se têm uma parcela de gestores considerados amadores, sem formação na área de atuação e outras profissões que não só a de gestor. Eles têm faixa etária média de 30-45 anos e são do sexo masculino. Uma minoria possui pós-graduação na área e cursos afins (AMARAL, BASTOS, 2016; ANTONELLI, 2016).

Este é um momento propício para sua afirmação (MAZZEI, JUNIOR, 2017). Mas, ainda que favorecido pela década esportiva, nem todos os Estados promoveram cursos neste sentido, mesmo em um momento político oportuno.

Vemos que, embora a realidade problemática da gestão esportiva do país constatada, um dos importantes legados dos Jogos Olímpicos no Brasil foram as

possibilidades de cursos, formações e atuações de gestores esportivos, o que certamente contribuiu para uma melhora neste cenário encontrado, rumo a uma gestão profissional do Esporte, que tem por características: formação adequada e especializada dos gestores, dedicação à função, atribuições descritas e compatíveis com a do cargo de gestor, dentre outras.

A Figura 5 mostra a capacitação dos gestores nos estados brasileiros, tendo respondido sim ou não à pergunta sobre fazerem cursos de atualização permanente atrelados ao Esporte.



FIGURA 5 - IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Informações básicas Estaduais, 2016.

Notamos que as regiões sudeste, nordeste e parte do centro-oeste foram as que mais apresentaram respostas positivas. Se cruzadas as informações com mapa de onde se localizam instalações esportivas nacionais encontraremos coincidências de regiões, o que é positivo, ainda que insuficiente, podendo o estudo ser mais disseminado e incentivado, assim como a distribuição dos CTs.

Mazzei et al. (2012), ao estudarem as instalações esportivas existentes no Brasil destinadas ao Esporte de Alto Rendimento, afirmam que o desenvolvimento de políticas esportivas voltadas para estes tipos de instalação é um

dos fatores que levam ao sucesso esportivo internacional. Os autores mostram que desde 1960, diversos países, como Estados Unidos, Espanha, Catar, que têm investido grandes recursos na construção de Centros de Excelência esportiva com o objetivo de oferecer locais para a preparação e o desenvolvimento de atletas de alto rendimento.

Eles afirmam que no Brasil, devido ao fato de o país ter se destacado pela organização de diversos eventos esportivos internacionais, criou-se a expectativa de um aumento quantitativo e qualitativo dos Centros de Treinamento. Segundo Mazzei et al. (2012), há dados que sugerem uma evolução do número de Centros de Treinamento no país.

O Conselho Superior de Deportes (CSD, 2012), órgão responsável pela estrutura organizacional do Esporte na Espanha, possui uma série de normas compiladas em um caderno intitulado *Legislación y Documentos Técnicos de Referencia em Instalaciones Deportivas (2010)* que regulamenta as instalações esportivas espanholas, as quais foram analisadas no SPLISS e apresentaram-se acima da média. Neste sentido, também Portugal possui documentos que regulamentam e classificam instalações existentes de acordo com sua categoria, prioridade e especificidade de treinamento, sendo nação bem referenciada quanto às instalações voltadas à prática esportiva (GALATTI, 2017).

De acordo com o CSD (2012), há três tipos de espaços nas instalações:

1. Espaços esportivos: espaços onde se desenvolvem atividades físico esportivas, 2. Espaços complementares: que dão apoio e se relacionam diretamente com o desenvolvimento da atividade esportiva, exemplo, vestiários, 3. Espaços auxiliares: infraestrutura que complementam a atividade esportiva mas não estão relacionados diretamente com os espaços esportivos, como casos de centros médicos, restaurantes e lavanderias.

A fim de avançar neste quesito, no Brasil, foi criada a Rede CENESP (Rede Centros de Excelência Esportiva) e anos depois a Rede Nacional de Treinamento, a qual ficou sob responsabilidade da AGLO, no intuito de que as instalações esportivas do Brasil tenham uma utilização adequada e conectada. A aplicação da Rede na prática não foi concretizada.

De acordo com o IBGE (2016), no ano de 2016, entre essas 26 Unidades da Federação foi informada a existência de 1.026 instalações esportivas de propriedade dos estados e do Distrito Federal. Dentre elas, o maior número era

de quadras, ginásios e campos ou estádios, que representavam, respectivamente, 34,0% (349), 26,1% (268), e 17,5% (180) do total. O Estado de São Paulo e o Distrito Federal eram os que possuíam o maior número de quadras; os de Goiás, Bahia e São Paulo, o maior número de ginásios; e os Estados de São Paulo e da Bahia, o maior número de campos ou estádios. Entretanto, a utilização e manutenção destes ainda não atende em plenitude o que foi descrito em documento referente à Rede divulgado no site do Ministério. A seguir, haverá mais detalhes do que é nela proposto e do que vêm sendo feito no intuito de que passe a vigorar efetivamente no Brasil.

Na plenária final da III Conferência Nacional do Esporte (CNE), realizada em 2010, em Brasília DF, de 03 a 06 de junho, foram propostas ações referentes à infraestrutura esportiva. Para cada uma das nove ações foram estipuladas metas. Passados cerca de dez anos da Conferência, vê-se que uma grande maioria das metas não foi atingida, mesmo que durante a década esportiva em que muitas das atenções voltaram-se ao Esporte devido aos megaeventos sediados.

Por outro lado, algumas ações foram contempladas, ainda que parcialmente, como é o caso da ação 5 que previa ao mapeamento da situação atual da infraestrutura existente, a fim de subsidiar políticas de criação de espaços esportivos e de lazer. A Rede Nacional de Treinamento (RNT) foi uma iniciativa neste sentido e ainda não é possível saber se está, de fato, sendo considerada significativamente na elaboração de políticas efetivas para tal fim.

Considerando as ações propostas na CNE, outra importante que, inclusive, defendemos neste estudo é a ação 4 que trata da implantação de uma política de gestão e ocupação de equipamentos esportivos, para desportivos e de lazer, com acessibilidade e sustentabilidade.

Indo ao encontro do que sugere o estudo de Antonelli (2016), em ano de Olimpíada foi proposto pelo Ministério do Esporte o *Programa Rio 2016: Desenvolvimento do Esporte Brasileiro*, no qual o Ministério do Esporte colocou que a RNT estaria dividida em quatro níveis: 1. Centro de iniciação esportiva (CIE); 2. Centros locais (clubes e sistema S); 3. Centros regionais destinados a talentos e atletas de elite e 4. Centros destinados a seleções nacionais.

.A Figura a seguir ilustra a RNT:



FIGURA 6 - Rede Nacional de Treinamento, Ministério do Esporte, 2012.

Como visto, no topo da Rede estão os Centros Olímpicos de Treinamento (COT), que são espaços criados para treinamento de atletas de alto rendimento, eventos qualificação de profissionais. Em seguida, estão os Centros Nacionais de Treinamento, voltados a preparação das seleções de diferentes modalidades. Como exemplos: o Centro de Formação Olímpica do Nordeste, em Fortaleza (CE), e o Centro Paralímpico Brasileiro, em São Paulo.

Na sequência, há centros regionais e municipais voltados à iniciação e formação esportiva. Integra a base da Rede os Centros de Iniciação ao Esporte (CIEs), unidades Militares, clubes e o Sistema S. Os CIEs voltados à iniciação, identificação de talentos e formação de atletas, mantém conexão com escolas e núcleos de Esporte social e comunitário. O Portal Brasil (2016) do Governo Federal, ao tratar da nacionalização dos legados, lembrou os investimentos feitos nestas instalações:

São recursos destinados à construção de centros de treinamento de diversas modalidades, Centros de Iniciação ao Esporte (CIEs), 47 pistas oficiais de atletismo e dez instalações Olímpicas no Rio de Janeiro (RJ), além da reforma e a construção, também no Rio, de

locais de treinamento durante os jogos em unidades Militares e na Escola de Educação Física e Desportos da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Há críticas feitas comparando a RNT à CENESP, sugerindo que da mesma maneira, se não houver acompanhamento para implementação e manutenção a Rede pode ficar apenas em teoria. Outro ponto diz respeito à divulgação da Rede, em 2017 o ME abriu em edital para cadastramento de Centros a ela por meio de preenchimento de ficha para pertencer à Rede. Porém com pouca divulgação e esclarecimentos insuficientes, especialmente aos municípios, sobre o intuito e possibilidade do cadastro. Há intenção, de acordo com documentos lançados pelo ME, que futuramente haja sistema de repasse de recursos e financiamento de centros de acordo com sua certificação. Porém, sem adequada divulgação para cadastramento e esclarecimentos, é possível que uma minoria de CTs esteja cadastrada na Rede.

A AGLO, foi criada com função de contribuir em ações para continuidade da Rede e, com esse fim, especifica os pilares que compõem a RNT (AGLO, 2017): 1. Pessoas (do iniciante no Esporte até o atleta da elite esportiva), 2. Políticas públicas do Esporte (bases legais e diretrizes para o seu desenvolvimento), 3. Entidades de administração e prática esportiva (instituições responsáveis pela gestão e operacionalização dos programas) 4. Ações esportivas (por meio de procedimento de adesão) e 5. Instalações e Equipamentos esportivos e o Custeio (Recursos financeiros oriundos da União e dos demais participantes da RNT).

Na Figura abaixo, um mapa extraído do site do ME, estão inseridos os Centros de Iniciação ao Esporte (CIEs), pistas de atletismo, Centro de Treinamento Olímpico, Centros de Treinamento em geral e outros equipamentos. Sendo o mapa datado de 2016, a RNT teve boa iniciativa ao fazê-lo, mas faz-se necessária interpretação e atualização a fim de informações mais atuais e precisas, sendo que mapas facilitam visualização. Por meio dele é possível notar que a distribuição das instalações é aspecto importante, sendo a descentralização benéfica especialmente do ponto de vista do acesso ao Esporte, embora mapas revelem que o sudeste e parte do nordeste concentrem a maioria delas.

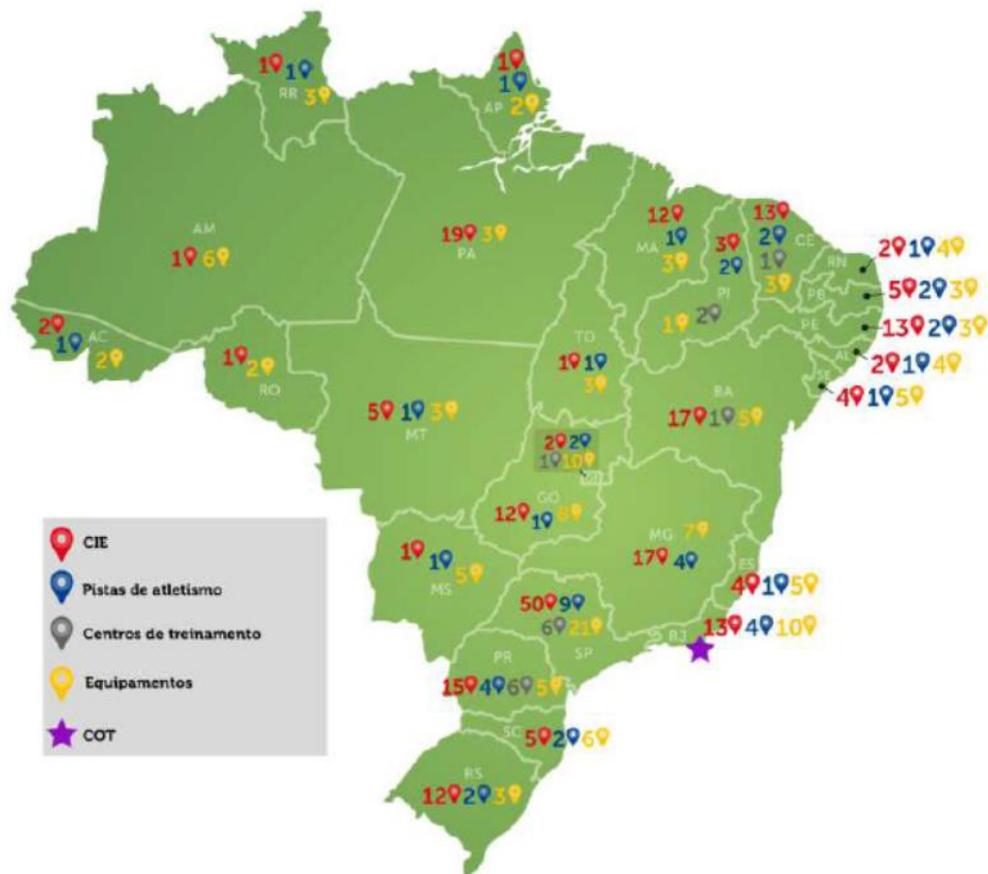


FIGURA 7 – Mapa extraído do Site do Ministério do Esporte - Rede Nacional de Treinamento.

O objetivo é criar um caminho para o atleta desde sua entrada na modalidade até chegar ao topo no alto desempenho. Por isso, as instalações terão papéis distintos dentro da Rede, desde aquelas focadas na descoberta do talento, garantindo a formação da base para além de 2016, até as que vão se especializar no treinamento dos atletas das seleções nacionais (AGLO, 2017, pág. 26).

Como nota-se, nem todas as instalações que contribuem com o EAR nacional estão presentes no mapa acima. No Brasil, há, por exemplo, clubes e instalações esportivas militares, que contribuem para o desenvolvimento do EAR, assim como instalações Paralímpicas. Dentre elas, algumas se destacam, como o Centro Paralímpico Brasileiro (CPB) e Escola de Educação Física do Exército (EsEFEx), os quais serão referenciados adiante.

2.3 Gestão esportiva e instalações do Esporte Militar no Brasil

Caracterizado por ter um organograma com funções bem definidas, o Esporte Militar possui organização e padrões próprios. Um diferencial referente ao EAR promovido pelo Desporto Militar é o fato dele estar atrelado ao Ministério da Defesa e não ao Ministério da Cidadania. Além deste fator, há a valorização esportiva no segmento Militar pelo fato de o desporto realizado em tempo de paz ser a atividade que mais se assemelha ao combate (NÓBREGA, 2013).

No Brasil há contribuições dos militares no âmbito de atletas que compõe delegações Olímpicas, na formação de recursos humanos - com capacitações de integrantes de comissões técnicas e dirigentes esportivos - e também na utilização de instalações esportivas em áreas Militares (SILVA et al., 2009).

A seguir, as organizações esportivas militares do Exército Brasileiro e suas ligações técnicas entre as Forças Armadas.



FIGURA 08 – Organizações Esportivas Militares do Exército Brasileiro e suas ligações técnicas entre as Forças Armadas (extraída de Nóbrega 2016).

A Comissão de Desportos do Exército (CDE) é um órgão subordinado ao Centro de Capacitação Física do Exército (CCFEx) e se responsabiliza por gerenciar o Esporte de competição na Força Terrestre. Além desta, a CDE possui subordinação técnica junto à Comissão Desportiva Militar do Brasil (CDMB), órgão do DM encarregado de elaborar diretrizes gerais relativas ao Esporte nas Forças Armadas. E há filiação da CDMB ao Conselho Internacional de Desporto Militar (CISM), cuja sede fica em Bruxelas, na Bélgica, sendo o CISM reconhecido pelo COI e pela ONU como órgão esportivo que fomenta a paz promovendo a “Amizade através do Esporte”.

É possível perceber que vinculado ao treinamento há órgãos de pesquisa, como o CCFEx, Nota-se ser evidente a capacitação de gestores que atuam no desporto Militar. O mesmo notamos mediante respostas dos Entrevistados 3 e 4, adiante explanadas. A missão, assim como a visão e os valores da CCFEx estão descritos no site institucional do exército, sendo que a primeira ajuda a elucidar a base da filosofia do DM, conforme descrito no site institucional:

A missão do CCFEx é coordenar, controlar, supervisionar e promover as atividades de ensino, pesquisa e desporto, nas áreas da Capacitação Física e da Equitação, para atender às necessidades do Exército Brasileiro. O CCFEx pretende consolidar-se, até 2022, como um Centro de Excelência integrador das ações dos órgãos envolvidos na qualificação de recursos humanos e no desenvolvimento de pesquisas nas áreas da capacitação física, do desporto e da equitação, pautado nas competências do profissional Militar da Era do Conhecimento.

Percebe-se que a Instituição almeja e trabalha em longo prazo tendo em vista consolidar-se como um Centro de Excelência. Além disso, por meio do Programa Força no Exército (PROFESP) – programa esportivo com características educacionais que visa, dentre outros objetivos, trabalho social – atende aproximadamente 20 mil crianças em 122 núcleos. O Programa é uma versão do Programa Segundo Tempo (PST), cujo objetivo principal é “o desenvolvimento integral de crianças, adolescentes e jovens como fator de formação da cidadania e melhoria da qualidade de vida, prioritariamente daqueles que moram em áreas de vulnerabilidade social e regularmente matriculados na rede pública de ensino” (BRASIL, 2014, p.6).

Ocorre no contra turno escolar, visando democratizar o acesso ao Esporte. Atualmente, jovens do PROFESP se destacam principalmente no atletismo, boxe e levantamento de peso, a ponto de alguns integrarem o Time Brasil. O fato de uma dessas crianças se tornarem atletas no futuro é visto como possibilidade, porém não é o objetivo principal, mas consequência da oportunidade de acesso a ela no Esporte.

Por meio de base de dados obtida a partir de um estudo realizado com 122 coordenadores do DM (URBANCG, 2015), é possível verificar que estes profissionais advêm 20% da marinha, 20% da força aérea e 60% exército.

No tocante às instalações, há 2647 instalações esportivas Militares, de acordo com Romão (2016), entre piscinas, pistas, ginásios, campos, quadras, alojamentos e refeitórios. Os ingleses utilizaram as instalações Militares para treinamento e aclimatação na Copa do Mundo de 2014 no Brasil. Interessante perceber que ambos são citados neste estudo como exemplos de sucesso, podendo este ser mais um ponto positivo referente ao pilar 6 e Esporte Militar, sendo a opção do país que temos como referência em política esportiva optando pelo treinamento nas instalações Militares.

Ainda que possua instalações em bom estado, em um estudo realizado com 122 coordenadores do PROFESP (URBANCG, 2015), 61% deles apontou necessidade de investimento em infraestrutura para que houvesse ainda mais melhoria no oferecimento das atividades, especialmente nos estados do sudeste e nordeste, pois são os com mais alunos inscritos no programa; em sintonia com o fato de ambos estados serem os que mais têm em quantidade crianças e jovens da faixa etária entre 06 e 17 anos, pois somados representam cerca de 70% da população dessa faixa etária no país (IBGE, 2016). Neste sentido, cabe atentar à distribuição demográfica de crianças, jovens e adolescentes no país, visto que é preciso considerá-la para melhor atendê-la.

As pretensões do DM são melhorar sua infraestrutura e, mais especificamente, transformar uma delas em local de treinamento de excelência, visto o descritivo que compõe o planejamento estratégico da instituição. De acordo com documentos Militares, o Plano de Gestão do CCFEx, na Visão de Futuro, aponta a pretensão de que o CT se torne referência até 2022, sendo um CT de excelência integrador de ações de órgãos envolvidos na qualificação de recursos humanos e no desenvolvimento de pesquisas na área, compatível com a “Era do Conhecimento”,

na qual o profissional Militar e os demais estão inseridos. Para a consolidação desta meta é preciso investimentos, como o recebido em dezembro 2014, em que o ME assessorado pelo COB repassou um crédito para o CCFEx de 20 milhões, visando melhorias na instalação.

Ademais, parceria com as Forças Armadas para a utilização de Centros de Treinamento foi encontrada em duas modalidades, como acontece também em outros países, como na Itália e França onde existem CTs geridos ou compartilhados com o Ministério da Defesa e de patrocínios de instituições privadas (SILVA et al., 2009).

Com destaque, o CCFEx, situada no complexo da Fortaleza de São João, bairro da Urca no Rio de Janeiro, é considerado como berço da Educação Física no país, 1930. O Centro de Capacitação Física do Exército busca interdisciplinaridade de esporte, saúde e pesquisa. A estrutura é formada por um oficial general e por cinco unidades militares. 1. Escola de Educação Física do Exército, 2. Instituto de Pesquisa e Capacitação Física do Exército (IPCFEEx), 3. Escola de Equitação do Exército (EsEqEx), 4. Comissão de Desportos do Exército (CDE) e 5. Bateria Estácio de Sá (manutenção e administração do Exército). O fluxo diário de pessoas é de aproximadamente 1.500, entre servidores militares, civis, pesquisadores, estudantes, atletas, moradores, visitantes e prestadores de serviço.

Em primeiro de dezembro 2011, foi assinado o Protocolo de Intenções entre Comando do Exército e COB e escolhido como Centro de Treinamento de Alta Performance de atletas do Time Brasil. Ademais, passou por modernizações, com parte do aporte financeiro advindo do Plano Brasil Medalhas. A Escola de Educação Física do Exército (ESEFEEx), escola de Educação Física situada dentro CCFEx, foi contemplada na pesquisa perante os números significativos de atletas militares que estiveram no pódio nas Olimpíadas de 2016, por tratar de toda parte de pesquisa da instituição, atrelando e inserindo-a no dia a dia dos atletas.

Ademais, na pesquisa SPLISS adaptada ao exército (NÓBREGA, 2011) foi constatado que as instalações esportivas atendem às expectativas dos atletas que nelas treinam, sendo consideradas acima da média se comparado a outros pilares analisados, resultados que abordaremos posteriormente.

A fim de permitir boa representação da Força Terrestre em competições Mundiais Militares, a Portaria nº 656 de setembro de 2009, estabeleceu uma Diretriz, orientando, no âmbito do Exército, o planejamento, a preparação, organização,

coordenação e supervisão dos 5º Jogos Mundiais Militares, assim como o treinamento e participação dos atletas nos referidos Jogos. Além disso, determinou a convocação de militares técnicos temporários para suprir ausências de atletas de rendimento, por meio de edital, de acordo com necessidades específicas, servindo de exemplo e motivação aos militares de carreira.

Tal incorporação, do atleta de alto rendimento nas Forças Armadas, é tida como comum no mundo (SILVA et al. 2009) ainda que não aconteça de forma unificada. Dessa forma, o modelo de gestão adotado pelo Brasil para os 5º JMM deu início a este acréscimo de atletas, por meio do Serviço Técnico Temporário. Reconhecendo ter pontos fortes e fracos, há estudo que investiga as características desse modelo (NÓBREGA 2013), com uma adaptação do SPLISS, cujos alguns dos resultados serão abordados adiante.

Neste sentido, o Esporte Militar possui um programa intitulado Programa Atleta do Alto Rendimento (PAAR) que visa ter atletas Militares dentre os melhores competidores do Brasil e do mundo. A CDMB coordena o Programa de Atletas de Alto Rendimento (PAAR), que integra 627 atletas das Forças Armadas e inclui 20 modalidades Olímpicas. A segunda vertente abrange o Programa Segundo Tempo o PROFESP. O PAAR foi criado também no intuito de fortalecer a equipe Militar na participação dos Jogos Mundiais Militares, que ocorre a cada ano, sendo em 2011 realizados no Brasil. Em dezembro de 2017 foi lançado edital para novos atletas, o que aponta que mesmo após a década esportiva o programa continua, diferenciando-se positivamente de ações e programas nacionais descontínuos e emergenciais.

Dentre os Militares que fazem parte do programa, há uma minoria de militares de carreira e uma maioria de Militares temporários, sendo voluntário o ingresso nas Forças Armadas. A convocação para integrá-lo é feita mediante edital público e inclui prova de títulos (currículo esportivo/resultados/ranking nacional). Os atletas são incorporados com graduações variadas e os direitos salariais e todos os outros são os mesmos que os demais Militares de graduação em serviço ativo têm (BRASIL, 2016). Nos JO do Brasil, 68% das medalhas que o Brasil conquistou foram mediante aos atletas integrantes do Programa Atletas do Alto Rendimento (PAAR).

O investimento realizado no programa contribui para o pagamento dos salários, benefícios, aquisição de equipamentos, uniformes, participação em eventos

esportivos nacionais e internacionais e outros itens para ao aperfeiçoamento dos atletas.

Em 2009, o Estado Maior do Exército autorizou edital com 130 vagas para sargento técnico temporário especialista em Educação Física. E desde 2017 têm lançado editais públicos de caráter semelhante nas seguintes modalidades: atletismo, basquete, judô, esgrima, natação, futebol, taekwondô, triathlon, vôlei, vela vôlei de praia pentatlo moderno e Militar para quedismo e hipismo. Dos 130, atualmente têm aproximadamente o dobro de integrantes.

2.4 Gestão esportiva e instalações Paralímpicas

O Esporte Paralímpico é administrado com gestão independente, sendo a administração do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB) feita a encargo da Confederação Paralímpica Brasileira. O CPB faz o papel da Confederação no atletismo, natação, halterofilismo e tiro esportivo, replicando um modelo utilizado pelo COI. Quinze Confederações são filiadas ao CPB e organizam calendário dos demais esportes olímpicos.

Um fator de destaque do Esporte Paralímpico, que aproxima os brasileiros e sistemas esportivos de países referência, é a semelhança do modelo com o pilar 9, referente às Pesquisas Científicas. Tal aproximação com as universidades permite o desenvolvimento de pesquisas, avaliações e reflexão da prática com maior constância e regularidade, inclusive se comparado à maioria das modalidades do Esporte Olímpico.

O fomento financeiro ao EAR foi realizado historicamente por meio de isenções de taxas, tributos e impostos às próprias entidades, porém nos últimos anos foi somado a uma série de ações governamentais, com destaque para convênios, concessão de bolsas para atletas e Lei de Incentivo ao Esporte.

As instalações Paralímpicas ganharam destaque no cenário nacional e internacional, cujos investimentos foram intensificados pelo fato de o Brasil ter sediado as Paralimpíadas de 2016, sendo o Centro Paralímpico Brasileiro (CPB) um importante legado advindo disso. Ele possui caráter multidisciplinar e estrutura diferenciada de outros CTs voltados ao paradesporto, como, por exemplo, duas pistas de atletismo, uma a céu aberto e com certificado internacional da IAAF

(Internacional) e outra coberta (indoor), centro aquático coberto, com uma piscina olímpica (50m) e outra semiolímpica (25m), campo de futebol de 7, campo de futebol de 5, quadras de tênis, ginásio com espaços para tênis de mesa, goalball, judô, esgrima e bocha, quadras de vôlei, basquete, poliesportiva e campo de rúgbi.

Localizado na cidade de São Paulo (SP), às margens da Rodovia Imigrantes, o Centro Paralímpico Brasileiro, foi construído em vistas a atender 15 modalidades paralímpicas, que são atletismo, basquete em cadeira de rodas, bocha, esgrima em cadeira de rodas, futebol de 5, futebol de 7, goalball, halterofilismo, judô, natação, rúgbi, tênis de mesa, tênis em cadeira de rodas, triatlo e vôlei sentado.

Além destas, há instalações complementares, como: centro de medicina e ciência do esporte, sala de fitness e halterofilismo, alojamento para 280 pessoas, salas de apoio e vestiários, refeitório, lavanderia, lanchonete e praça de eventos. O espaço tem sido utilizado para sediar treinamentos, eventos, programas e competições após os Jogos Paralímpicos de 2016.

Ademais, há vasta gama de profissionais das diversas áreas que atuam no local, como psicólogos, fisioterapeutas, treinadores, pesquisadores, preparadores físicos, gestores, e, enfim, há tanto infraestrutura quanto recursos humanos compatíveis com o desenvolvimento do EAR no local.

A vinda dos Jogos Paralímpicos para o Brasil contribuiu diretamente para a construção deste CT, que atualmente é considerado um dos melhores do mundo. A frequência da utilização do CPB após os Jogos de 2016 serve de exemplo para as instalações Olímpicas. O Comitê Paralímpico já realizou inúmeros eventos, envolvendo tanto EAR quanto esporte educacional de participação.

A Confederação atuou também com intervenções no espaço, envolvendo crianças, escolares, fomentando visitas, a fim de garantir utilização da instalação permanente, o que se relaciona ao legado deixado. Visitas de escolas durante os Jogos Parapan-americanos em 2017 marcaram os eventos, com patrocínio da Caixa Econômica Federal, garantindo grande público para assistir o evento.

2.5 Gestão de legados sustentáveis

Acompanhado dos grandes eventos está o legado que deles advém. A palavra legado tem uma denotação positiva em aspectos sociais, econômicos e

físicos. Atualmente, são observadas duas perspectivas: uma atrelada às estruturas concretas resultantes, como estádios e outras instalações, que podem ou não ser utilizadas após o evento e outra como um gerador de um momento, com potencial de mudar positivamente a vida da cidade e desenvolver mais projetos, conexões e redes de trabalho. Assim, é possível considerar os megaeventos como uma força integrativa que implica um processo de transformação da cidade, região e país.

Sustentabilidade é um termo usado para definir ações e atividades humanas que visam suprir as necessidades atuais da sociedade, sem comprometer futuro das próximas gerações (BOTTINO, 2015). Está atrelado ao desenvolvimento econômico e material sem comprometimento do meio ambiente. Logo, é possível pensar em sustentabilidade nos âmbitos da infraestrutura física, dos recursos humanos, financeiros, materiais e sociais. Neste sentido, segue uma definição que relaciona sustentabilidade e instalações:

Para alcançar o desenvolvimento sustentável, é desejável que o planejamento das instalações seja feito com o uso de metodologias que enfatizem o processo de projeto integrado, utilizando ferramentas de simulação, de desempenho energético e sistemas que avaliem o projeto durante todo o seu processo de elaboração (POLZIN, 2011, p. 17).

A partir deste momento, que pode ser gerado, Galatti (2017) discute percepções imediatas após os Jogos do Rio 2016, fazendo apontamentos de que é capaz de promover melhor aproveitamento do que há neste legado em potencial.

A definição de legado de acordo com o Comitê Olímpico do Brasil se aproxima dos anteriores, fazendo alusão a mudanças multidisciplinares e dinâmicas produzindo efeitos de acordo com fatores locais e globais. A Autoridade Pública Olímpica (APO), em março de 2016, encerrou suas atividades, vide falhas apontadas, segundo a Controladoria Geral da União (CGU) e em seu lugar surgiu a AGLO, apresentada pelo Ministério da Transparência como entidade com fim de suceder a APO em seus direitos e obrigações. Dentre outras funções, as no âmbito da prestação de contas e transparência dizem respeito a coordenar as ações dos entes públicos, federais, estaduais e municipais relacionados aos JO de 2016. Anos

depois, a AGLO deu lugar a EGLO em 2019, e embora mudança de nomenclatura as atribuições eram bem semelhantes.

De 2011 a 2017 o somatório dos recursos financeiros advindos de compromissos firmados entre União, Estado e cidade do Rio de Janeiro, por meio de contratos de rateio anuais – sendo, de 2011 a 2017 R\$141.825.702,75 (CGU, 2017). A administração do legado passa por um planejamento prévio e póstumo, sendo referente a este a responsabilidade a Autoridade de Governança do Legado Olímpico (AGLO) de desenvolver um Plano de Legado, uma vez definida como obrigação. Neste plano, o planejamento foi estruturado em três níveis: estratégico, tático e operacional. Houve estabelecimento de metas referentes à ocupação do Parque Olímpico das Arenas após os Jogos. Uma delas foi referente a ter pelo menos seis modalidade treinando no Parque Olímpico em março e 2018, uma dentre outras que não se concretizaram. Com recursos advindos do Ministério do Esporte, a intenção foi estruturação de plano para manutenção e utilização para a Arena 1, Arena 2, Centro Olímpico de Tênis e Velódromo.

No segundo semestre de 2018, parte das instalações do Parque Olímpico serviu para treinamento e alojamento da delegação brasileira que participou dos Jogos Olímpicos da Juventude, na Argentina, em Buenos Aires, além de o espaço sediar cursos do COB, pontos positivos quando se trata na utilização dos espaços após Jogos Olímpicos de 2016. Porém, em janeiro de 2020 o Parque foi interditado por falta de manutenção e segurança, sem previsão de reabertura.

A integração com a Rede Nacional de Treinamento (RNT) foi um dos principais projetos do legado Olímpico. Tendo o topo da pirâmide proposta pela Rede, gerido pelo Ministério do Esporte e pelo Exército, conforme descrito do documento da AGLO, um dos objetivos é promover aprimoramento e intercâmbio para técnicos, árbitros e gestores. Os pilares que compõe a RNT são cinco: 1. Pessoas, 2. Políticas Públicas, 3. Entidades, 4. Instalações e 5. Custeio.

Como finalidade de utilização das instalações após os Jogos, têm-se os âmbitos do Esporte espetáculo, EAR e Esporte educacional. Era prevista pela ALGO hospedagem próxima para os atletas, com plano de ocupação também por parte do Exército, porém isto não ocorreu.

Do ponto de vista do desenvolvimento urbano, também acreditamos que houve relevantes contribuições. Eventos esportivos são potencialmente capazes de despertar sentimento de solidariedade dos cidadãos locais e de alavancar o ganho

de visibilidade da cidade sede, tendo sua imagem promovida para o mundo. A construção de um estádio e a infraestrutura esportiva relaciona-se aos planos de regeneração urbana, corroborando para ela, somado à crença que eventos esportivos estimulam economia local e geram empregos.

A Arena Pantanal, cuja construção foi motivada pela Copa do Mundo, foi transformada em escola e pode ser considerado exemplo de legado a partir do momento que a utilização da instalação após o megaevento, destacando-se por priorizar não só o Esporte de rendimento, mas outras manifestações sociais e educacionais esportivas. Houve reorganização do espaço com criação de escola currículo esportivo, a qual garante a utilização da arena não só para fins de competição, mas também de educação esportiva.

Com objetivo de democratizar o espaço, possibilitando a presença da população na estrutura esportiva, houve no espaço 260 ações em 2017, entre jogos, treinamentos, palestras, simpósios, cursos, exposições e outras atrações. Ademais, a estrutura do Complexo Esportivo Arena Pantanal é utilizada diariamente pelos cerca de 300 estudantes da Escola Estadual Governador José Fragelli, também conhecida por Arena da Educação.

Por outro lado, Molotch et al. (2013) contrapõem esses ganhos afirmando que diversos estudiosos do desenvolvimento urbano refutam a ideia que esse tipo de investimento cívico proporciona benefícios à cidade como um todo. Os autores explicam que há mais estudos teóricos que abrangem a tomada de decisão política para o desenvolvimento urbano em estudos urbanos e menos realizados na área da Ciência do Esporte.

Bernabé e Starepravo (2014) afirmam que o Esporte pode ajudar a desenvolver um legado educacional para além do desenvolvimento econômico, material e estrutural. Eles afirmam que é possível desenvolver tal legado buscando formar uma cultura esportiva, objetivando a formação de sujeitos conscientes, que atuem na sociedade e que entendam a importância da prática esportiva e das relações ligadas aos megaeventos. Outra vertente do legado é o social, entendido como uma forma de remeter à cidade e aos cidadãos mudanças provocadas pela realização dos Jogos. Porém, o atraso em analisar o legado demonstra parte do abandono do projeto inicial.

Há uma geração de alunos participante dos projetos advindos do fato de o Brasil sediar os Jogos, que teve oportunidade de conviver com atletas Olímpicos e

vê-los ganhar medalhas ao participar dos Jogos Olímpicos. Entendemos ser possível que muitos tenham sido motivados e influenciados positivamente perante tal experiência. Além do convívio com os atletas, o fato de treinarem com mesmos equipamentos e em locais que atendem o alto rendimento e, portanto, têm padrões oficiais, também devem ser considerados como um ponto positivo da interação, já que diversos locais de treino possibilitaram que espaços e equipamentos fossem utilizados pelas crianças e jovens em fase de iniciação esportiva.

Para Galatti (2017) a sustentabilidade, assim como a segurança, é uma das questões que não pontua positivamente para o Brasil no que diz respeito aos legados. Quanto à primeira, tinha-se grande expectativa quanto à despoluição das Baías de Guanabara, Jacarepaguá e Rodrigo de Freitas. Entretanto, houve pouca ou nenhuma melhora. Na Baía de Guanabara foi iniciado um trabalho intenso, no entanto, em outras, nem a licença ambiental para que fosse feita despoluição foi concluída.

Importante esclarecer que a sustentabilidade não é tratada apenas no âmbito das coisas materiais, pois seu conceito se estende aos bens imateriais. Há quem divida os legados em vertentes: Legados do evento em si, Legados da candidatura do evento, Legados da imagem do Brasil, Legados de governança, e Legados de conhecimento (VILLANO et al. 2008). Rubio e Machado (2007) referiram-se ao principal legado de Jogos como sendo os atletas.

Finalmente, consideramos sabido que legados geram impactos, os quais ocorrem antes, durante e após os megaeventos e podem ser positivos ou negativos (VILLANO et al., 2008). Impactos estes que se distribuem entre diretos (atividades mobilizadas de forma imediata pelos gastos com a preparação e realização do evento), indiretos (resultantes da demanda intersetorial) e induzidos (gastos relacionados por consumidores que tiveram sua renda aumentada direta ou indiretamente pelos Jogos).

A ativação do “modo legado” prevê a desmobilização de todas as estruturas temporárias e a ocupação desses espaços por empreendimentos comerciais e residenciais, além da inclusão das novas instalações esportivas permanentes ao projeto do Centro Olímpico de Treinamento (COT).

Uma discussão recente que tem sido iniciada trata da sustentabilidade não só dos legados, como também das modalidades esportivas Olímpicas. Uma vez discutido o fenômeno esportivo e as tendências para os próximos ciclos Olímpicos,

faz se importante considerar que as modalidades disputadas nos Jogos Olímpicos estão suscetíveis de mudanças, tanto nas próprias regras quanto ao fato de pertencerem ou não ao quadro Olímpico ou Paralímpico.

Quanto à sustentabilidade das modalidades, de acordo com Almeida (2015) é possível identificar tendências entre as modalidades pertencentes às Olimpíadas por meio do Índice de Sustentabilidade de Modalidades Olímpicas (ISMO), a partir dos Jogos Olímpicos de Londres (2012). Criado a partir de três subíndices, o ISMO permite análise da abrangência geográfica, do apelo popular e custo benefício televisivo das modalidades. Os resultados do estudo da autora mostram que as modalidades atletismo, natação e basquete são as de maior apelo popular internacional e que o atletismo, tênis e ginástica são as de melhor custo-benefício televisivo. Quanto à abrangência geográfica, há modalidades, como o handebol, por exemplo, cuja conquista das medalhas em Londres 2012 deu-se em apenas um continente, no caso o europeu, o que torna diminuída sua abrangência geográfica.

Dados como estes apontam modalidades que têm maior tendência a continuarem como Olímpicas e modalidades que estão suscetíveis a deixar integral o hall de Esportes Olímpicos. No entanto, Almeida (2015) faz algumas ponderações ao considerar que tais forças e fraquezas dos Esportes relacionam-se também a outros fatores, tais como questões climáticas, históricas, de tradição, dentre outras variáveis.

Somado a tais fatores, é preciso o entendimento que o Comitê Organizador local dos Jogos Olímpicos passou a ter a incumbência de acrescentar modalidades que julgue pertinente na edição em que for país sede. Com isso, a ISMO terá papel relevante ao mostrar dados, ao mesmo tempo em que características particulares e peculiares da nação sede deverão ser consideradas.

Como veremos, alguns Esportes correm maiores riscos, outros; menos. O importante é saber que as mudanças ocorrem influenciadas por diversos fatores e assim, influenciam resultados esportivos, que é pauta de nossa discussão. Por isso, suscitamos a reflexão sobre sustentabilidade de modalidades olímpicas, analisando as novas modalidades e modalidades que possam deixar de sê-lo. Ademais, um dos motivos que faz deste tópico interessante para vários atores envolvidos com o fenômeno esportivo, especialmente os que “vendem” e “consomem” Esporte ao

tratá-lo no seu âmbito mercadológico, é o fato de o Esporte vir se tornando espetacular e atraindo cada vez mais espectadores.

Neste sentido, é preciso considerar a ascensão significativa no país da espetacularização do Esporte, em especial o Paralímpico. A abertura das Paralimpíadas foi um fato que impressionou, assim como os jogos de goalball, por exemplo, nos Jogos Paralímpicos de 2016, corroborando para a afirmativa que cada vez mais pessoas passam a se interessar pelo fenômeno. Ainda que menos familiarizadas com as modalidades Paralímpicas que com as olímpicas, passam a ser espectadoras e consumidoras cativas também desta manifestação do Esporte.

Uma pesquisa realizada por Júnior (2014), que entrevistou pessoas que assistiam nos estádios aos Jogos da Copa do Mundo de 2014, encontrou resultados curiosos, pelo menos um terço dos entrevistados não sabia quem eram os times que se enfrentavam em campo e/ou o placar da partida que haviam acabado de assistir. Justificativa: o espetáculo e tudo que o envolve é mais importante que o Esporte, a modalidade em si àqueles que participaram como espectadores. Ao mesmo tempo em que a postagem das fotos desses momentos nas redes sociais foi registrada pela maioria daqueles que frequentavam o estádio, o que vem se tornando como uma espécie de “status”, tal postagem demonstrando aos outros a participação no evento.

Em suma, considerar que a sustentabilidade dos legados passa por um planejamento prévio e ocorre no curto, médio e longo prazo. E que a consolidação desses legados não diz respeito apenas à infraestrutura, mas também a formação e capacitação e experiências de vida, atreladas aos recursos humanos.

2.6 Investimento e infraestrutura: Interrelação e relevância

Um dos pilares abordados pelo SPLISS diz respeito à estrutura física de treinamento e competições, trata-se do pilar 6 (*Sport Facilities*). Estudiosos (KOLOWSKI, 2011; MAZZEI, 2016) apontam que ele figura entre os mais importantes pilares, ao lado do pilar 1. É evidente o entendimento da importância deste pilar como fator primordial para a preparação de atletas. Para Koslowski (2011) CTs bem estruturados são fundamentais para o desenvolvimento de Esportes

Olímpicos, além de ser uma das principais estratégias das grandes potências para atingirem objetivos. Todavia, há algumas hipóteses a serem testadas, a fim de entender qual o grau de determinância deste pilar e em que medida influencia os resultados.

Uma delas é o fato de nações geograficamente menores podem ter vantagens competitivas em relação ao gerenciamento de instalações esportivas destinadas ao treinamento de atletas (MAZZEI, 2017; AMARAL, 2016). Isso, devido ao tempo de deslocamento gasto pelo atleta até seu local de treinamento ser menor, comparado ao de países geograficamente maiores. Outra diz respeito em que medida a infraestrutura é determinante na obtenção de bons resultados e se há modalidades em que isso fica mais nítido, ou seja, a influência se torna maior.

Diversas hipóteses poderiam ser formuladas e citadas. O fato é que, no Brasil há um contexto propício para a potencialização do uso de instalações esportivas uma vez que há uma série de premissas na Legislação Brasileira que permitem a aplicação de recursos em infraestrutura (Lei 9.615, 1998; Lei 10.264, 2001; Lei 12.395). Além disso, o fato de o país ter assumido a organização de uma série de eventos esportivos na última década (2007-2016) também contribui para este contexto (MAZZEI; AMARAL, 2017).

A articulação do treinamento de modalidades Olímpicas e Paralímpicas por meio de uma Rede que envolve da base até a elite esportiva é prevista pela última das leis citadas, a Lei Federal 12.395. Antonelli (2016) apontou a necessidade de uma articulação e normatização neste sentido.

De acordo com o IBGE (2017), instalação esportiva é uma “unidade esportiva fundamental onde propriamente se realiza a atividade esportiva (quadra, campo de futebol, piscina etc.)”. A instalação pode aparecer isoladamente ou como uma fração de espaço maior, o equipamento esportivo, que inclusive pode ser composto por um conjunto de instalações esportivas. Abaixo, um mapa que aponta se houve melhorias em espaços esportivos recentemente:



Figura 09 – Mapa da condição dos equipamentos esportivos (extraído do IBGE, 2017).

Partindo de uma amostra em toda a nação, realizada de agosto a outubro de 2016, a investigação concluiu que em grande parte do Brasil realmente houve melhorias e construções próximos aos Jogos Olímpicos do Brasil de 2016. As instalações avaliadas neste estudo dizem respeito a locais com: piscinas, pistas, ginásios, campos, quadras, alojamentos e refeitórios. Em relação a este mesmo pilar, outros países se mostraram superiores, tendo a importância da última e década, especialmente para o Brasil, entendemos que este pilar poderia apresentar resultados mais elevados.

A destinação de recursos para o Esporte de Alto Rendimento está na base do modelo SPLISS, o chamado *input*, ou seja, ele é como o motor que faz a engrenagem rodar. Sequencialmente, no SPLISS e na gestão do Esporte segue a programação da maneira como este recurso será utilizado de acordo com o a política pública, que corresponde ao mesonível (DE BOSSCHER et al., 2008), o qual

diretamente relacionado ao pilar 2, que determina cerca de 50% dos resultados advindos das ações que se planeja.

Adiante, apresentamos a Figura 10, considerando os envolvidos e o modelo de De Bosscher (2008) quanto à divisão de níveis, é possível entender que o sistema de políticas esportivas é referente ao mesonível e que isolado, não determina o caminho esportivo da nação. É preciso considerar o micro nível e mesonível, conforme a Figura seguinte, como influenciadores e quem motiva ações da política esportiva.

Entendemos que o mesonível, pauta principal deste estudo, é responsável por grande parte do sucesso esportivo em competições internacionais de uma nação. Mas, além dele, é preciso considerar o micro nível, que envolve o indivíduo, família, professor, aspectos biológicos e, enfim, suas particularidades. Além deste, há o fator macro, referente a um contexto do país, condições climáticas, históricas, culturais, econômicas, que podem ou favorecer ou dificultar, mas certamente direcionar as ações propostas no mesonível.



FIGURA 10 – Níveis de fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional (traduzido de De Bosscher et. al, 2008).

Considerando os níveis e entendendo o contexto histórico, econômico e cultural em que o EAR Brasil se insere, Almeida e Júnior (2010) investigaram o financiamento do Esporte dos programas federais no Brasil de 2004 e 2008 e problematizaram a dependência financeira estatal nas Confederações de modalidades Olímpicas. Porém, de acordo com os autores, ainda que o governo estatal subsidie o EAR, a Constituição Federal de 1988 prescreve que o financiamento para este fim deve ser apenas em casos específicos, sendo a prioridade o investimento no Esporte educacional.

Os autores se propuseram a entender o porquê de os investimentos prioritários no período supracitado não serem em concordância com o que está previsto em Lei, mas sim no Esporte de rendimento. Por meio de dados coletados no portal de transparência do governo de São Paulo, em que são publicados os gastos públicos federais, verificou-se que a maior parte dos investimentos em Esporte de participação e educacional é feita por outros órgãos e não pelo próprio ME. Sabe-se que para que os investimentos prioritários sejam feitos no Esporte educacional é preciso uma mudança de toda uma cultura, que passa pelo entendimento de todas as camadas populares, dos espectadores do Esporte espetáculo, de uma conscientização dos gestores e, enfim, não é uma tarefa fácil, mas necessária.

No entanto, o Reino Unido, por exemplo, destina em média 67 % dos recursos no ano para este fim, e a médio e longo prazo, como consequência de um trabalho educacional voltado para crianças e jovens, tem colhido frutos também no Esporte de rendimento. A partir de uma mudança na cultura esportiva da nação e do aumento de praticantes maior possibilidade de futuramente, alguns se tornarem atletas das diferentes modalidades, ou de conviverem com o Esporte por toda a vida e da maneira como desejarem.

Mas pelo que se observa, o Brasil ainda parece estar distante desta compreensão. A pesquisa realizada por Almeida e Junior (2010), aponta que de 2004 a 2008, 72% dos recursos públicos federais foram investidos no Rio 2007 e pouco menos de 7% da verba foi direcionada para ações do Esporte de participação e educacional. No somatório dos dados, Almeida e Júnior (2010) concluíram que os gastos do ME e de outros Ministérios foram 81% para o Esporte de rendimento e 8% para o Esporte educacional e de participação. Isso afeta diretamente a sustentabilidade de algumas modalidades se pensarmos na falta de fomento e oportunidades para crianças iniciarem a prática esportiva.

Desta maneira, percebe-se contradição no que sugere a Constituição Federal de 1988, no artigo 217 e no Inciso II. Embora haja uma lacuna jurídica para considerar investimentos em megaeventos, mediante artigo 14 da Lei Pelé, o que aconteceu foi uma década de “casos específicos”, priorizando o alto rendimento esportivo, e que isso pode estar atrelado à manutenção de poder político com objetivos que vão além dos interesses do campo esportivo (ALMEIDA, JÚNIOR, 2010).

Como exemplo do que foi problematizado, o gráfico ilustra os gastos do governo com o Esporte no período compreendido de 2003 a 2008, de acordo com as manifestações do Esporte previstas em Lei, sendo elas: Esporte de alto rendimento³, Esporte educacional e Esporte de participação:

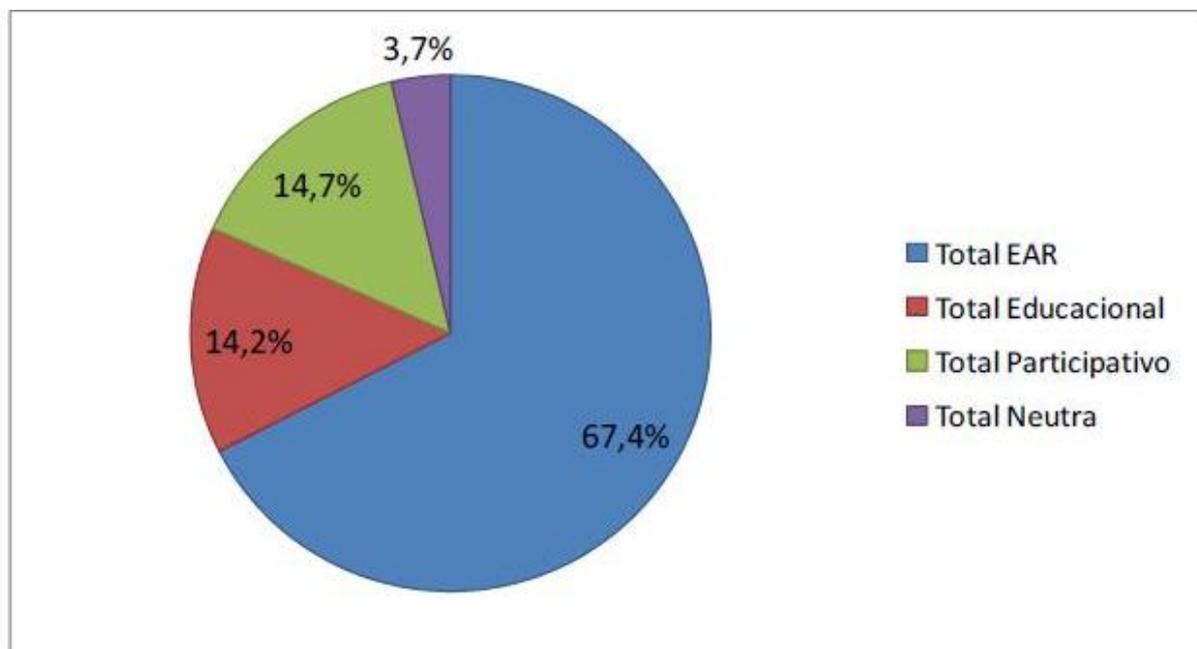


GRÁFICO 3 – Gastos realizados no Esporte entre 2003 e 2008 (baseado em CGU, 2008, Transparência Pública 2009).

Confirmando a carência na sua dimensão educacional, que somada ao Esporte participativo não atinge a metade da porcentagem do que foi investido no Esporte de rendimento. De 2008 a 2016, estudos sobre o direcionamento dos investimentos teve a mesma direção, com houve predomínio dos investimentos no EAR, em detrimento ao Esporte educacional e participação.

³ Em 2015 foi alterado para Esporte de **Formação** e Rendimento, incluído o termo primeiro, em vista ao caráter de formação constante do atleta mesmo quando inserido no contexto do Esporte de elite.

A partir de 2012, com o lançamento do Plano Brasil Medalhas, o ME destinou ainda bastante recurso para o EAR, por meio do Plano de caráter emergencial. O plano previa um investimento adicional no Esporte de cerca de um bilhão de reais. Destes, cerca de 300 milhões era voltado para instalações esportivas, incluindo construção, reforma e aquisição de equipamentos. Estudos que investigaram esta ação apontam que o valor do investimento ultrapassou o previsto, além de considerarem a medida como emergencial e parcial, ao priorizar algumas modalidades, as de maior chance de medalhas, em detrimento a outras, com menos chance.

Considerando não só o Plano, mas outras ações, investimentos significativos foram feitos próximos às Olimpíadas, sendo que o investimento federal em infraestrutura física ultrapassou a marca de três bilhões de reais. No tocante às modalidades, em 2019 o voleibol recebeu 7,1 milhões; judô 6,7 milhões; atletismo 5,4 milhões; vela 4.6 milhões e boxe 4,5 milhões; dentre o repasse do COB às 34 Confederações, que considera vários critérios para divisão do repasse, como número de medalhas nos últimos mundiais adulto, Jogos Olímpicos e Mundiais sub 21, além da Prestação de Contas.

Outro ponto a ser citado é relativo ao investimento no EAR Paralímpico. Esta, aparentemente ocorre de maneira mais regular e direcionada. Desde sua criação até 2015 a destinação para o Esporte Paralímpico se dá na porcentagem de 15%, dos 2% arrecadados pelas loterias federais para o Esporte. Em 06 de junho de 2015 foi sancionada a Lei Brasileira de Inclusão de pessoas com deficiência, ampliando os repasses. Ademais, Após a MP ^o 846 passou a ser direta de 0,96% do total arrecadado pelas loterias, não tendo mais de fazer repasses de 15% do seu valor para desporto universitário e escolar, pois esse rapasse passou a ser feito diretamente às elas, e as avaliações passaram a ser da SEE e do TCU;

O gráfico 4 nos permite inferir que, nos anos seguintes, de 2016 a 2019 a aplicação de recursos foi feita majoritariamente pelas Confederações, mediante repasse do ME, seguida pelo COB, e em grande parte, na sequência, por projetos esportivos. Nota-se que Esporte escolar apresenta-se sem oscilações significativas, aquém do que poderia representar. Dos recursos para o Esporte hoje no país, cabe ao COB administrar somente as verbas oriundas da Lei 13.756/18 e de seus recursos próprios, provenientes do COI, Solidariedade Olímpica, patrocinadores e

parceiros comerciais. Os demais recursos são destinados à Confederações Brasileiras Olímpicas e outras organizações esportivas.

Por meio dos investimentos aplicados no Comitê Olímpico, foi possível, dentre outras coisas, a promoção dos Cursos Avançados de de Gestão Esportiva, iniciativa do Instituto Olímpico Brasileiro (IOB), com ações diretamente atreladas à area da Gestão Esportiva e fomento ao diálogo teoria prática entre gestores da área. O IOB é departamento de educação do COB para o esporte olímpico. Como maior objetivo: gerar e difundir conhecimento ao promover uma formação profissional de alta qualidade por meio de programas de capacitação e desenvolvimento. Alguns de seus principais programas são: Programa de Gestores, Programa de Carreira do Atleta, Academia Brasileira de Treinadores e Programas especiais.

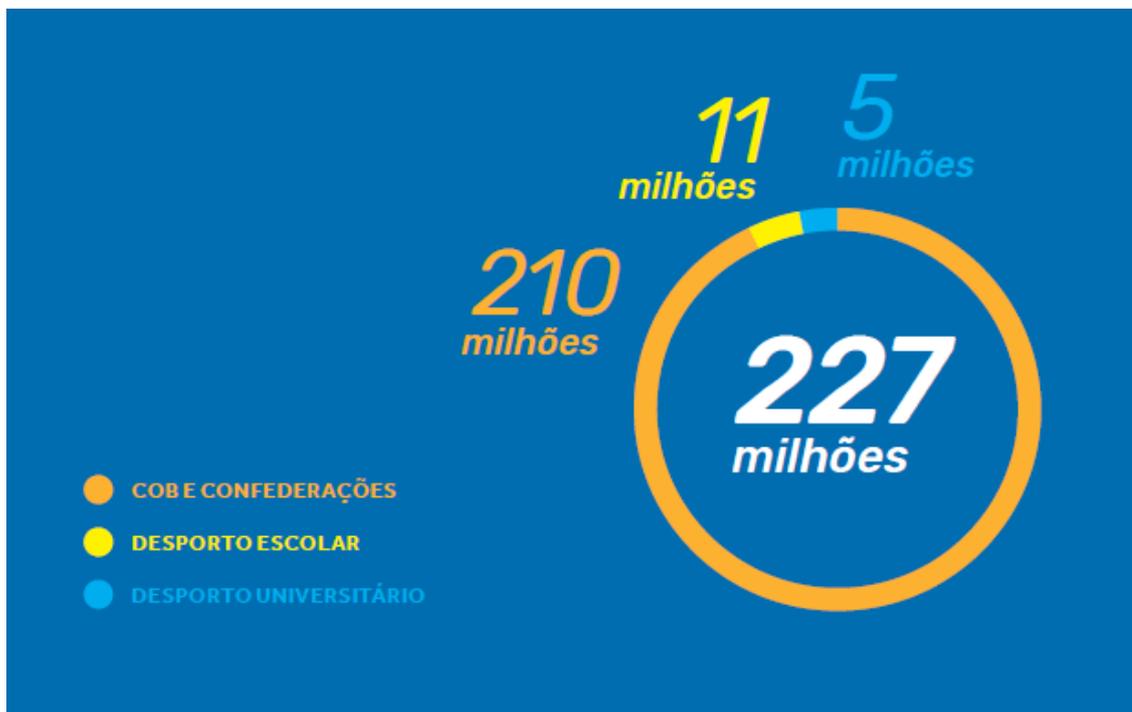


GRÁFICO 4 – Demonstrativo de aplicação de recursos em Esporte em 2015, 2016, 2017 e previsão para 2018. Extraído do relatório anual do COB, de 2018.

O COB traça seu orçamento com base em sua arrecadação. Ademais, ressaltamos que houve aumento dos investimentos em instalações esportivas, mediante determinação da Lei 13.756/2018, artigo 23, parágrafo 6º.

Aplicação LAP	2016	2017	2018	2019/PREVISTO
ESCOLAR	R\$ 26.219.811,21	R\$ 25.288.546,33	R\$ 17.161.546,88	R\$ 16.086.850,55
UNIVERSITARIO	R\$ 14.518.762,79	R\$ 13.962.147,87	R\$ 12.562.079,20	R\$ 5.836.971,78
COB	R\$ 59.782.115,79	R\$ 66.630.219,30	R\$ 59.221.844,72	R\$ 71.864.041,25
PROJETOS ESPORTIVOS	R\$ 54.925.845,37	R\$ 29.553.010,86	R\$ 48.443.496,42	R\$ 78.171.914,97
CONFEDERAÇÕES	R\$ 101.330.995,11	R\$ 77.989.914,60	R\$ 96.374.372,57	R\$109.000.000,00
TOTAL	R\$ 256.777.530,27	R\$ 213.403.838,96	R\$ 233.763.339,79	R\$ 280.959.778,55

QUADRO 2 – Aplicação da arrecadação do COB por intermédio da Lei Agnelo Piva - Relatório Anual de Atividades COB (2018).

A última versão disponibilizada pelo COB do Relatório Anual (2018), cujos números podem ser acessados no site da entidade no “tópico gestão financeira”. Nota-se que em 2018 o COB arrecadou R\$227.146.752,13, por intermédio da Lei Agnelo Piva. E que majoritariamente recurso ficou para utilização própria e das Confederações.

Vele ressaltar que com a MP 846 houve alteração no na Lei Agnelo PIVA no tocante aos repasses, por meio do CBDE e CBDU passaram a receber recursos sem intermédio do COB. Ademais, considerar que é difícil mensurar a eficiência dos investimentos feitos com resultados obtidos pelo país nas competições. Mas é possível promover reflexões que contribuam para conclusões e inferências acerca dessa interrelação.

3. CAPÍTULO II - A PESQUISA SPLISS E OS RESULTADOS DO BRASIL

O *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success* (SPLISS) é um estudo que envolve pesquisadores de diferentes países com intuito de melhor entender os pilares que estruturam o EAR e em que medida os países têm tais pilares estruturados. O SPLISS teve início em 2002 e, desde então, tem sido discutido como uma possibilidade de avaliação do EAR, permitindo comparar nações em diferentes quesitos. Na sua fase 1 (SPLISS 1.0), em 2008, foi realizado um estudo piloto em seis nações, que resultou na publicação do livro “The Global Sporting Arms Race”. Foram alvo de investigação nesta fase os seguintes países: Bélgica, Canadá, Itália, Países Baixos, Noruega e Reino Unido.

Desde 2009, deu-se início à fase 2 (SPLISS 2.0) com uma pesquisa comparativa internacional entre 15 países (ou 16 regiões), acerca da política esportiva para o esporte de EAR no contexto internacional. Os países envolvidos no SPLISS 2.0 foram Austrália, Brasil, Japão, Dinamarca, Estônia, França, Finlândia, Países Baixos, Suíça, Flandres (Bélgica), Valônia (Bélgica), Canadá, Irlanda do Norte, Portugal, Coreia do Sul e Espanha.

O consórcio é coordenado pelas seguintes instituições: Vrije Universiteit Russell (Bélgica), Universiteit Utrecht (Holanda), SIRC (SPORT Industry Research Centre, Reino Unido) e UKSport (Reino Unido). Por meio de nove pilares, que resultam em fatores críticos de sucesso (FCs), obtiveram-se resultados importantes. Em 2010, estabeleceu-se o primeiro contato do Brasil com o consórcio, que abrangia outros quinze países, no European Association of Sport Management (EASM), realizado em Praga na República Tcheca.

Em 2010 foi realizada a validação dos conteúdos dos FCs por meio da análise de pesquisadores experts de cada país participantes da pesquisa. Os questionários foram traduzidos em doze idiomas. No Brasil, a tradução e a adaptação foram realizadas por pesquisadores do LATECA/EEFE-USP. A coleta dos dados ocorreu em 2011 e no final deste ano foi enviado à Bélgica, onde fica a sede do consórcio SPLISS, os inventários preenchidos e planilhas.

Assim, em 2012 deu-se início à análise dos dados e em 2012 e 2013 os resultados foram validados. Para tanto, houve 750 subfatores de análise. Os dados

obtidos foram cruzados com a performance esportiva dos últimos quatro anos em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais. O estudo envolveu 53 pesquisadores e 33 parceiros, mais de 3.000 atletas do alto rendimento, 1.300 treinadores e mais de 240 gestores. No Brasil, foram 29 modalidades, 83 técnicos esportivos representantes de 12 modalidades, e 10 dirigentes de 9 modalidades esportivas.

Foi estruturado em vistas a estabelecer o que seria chamado de Índice de Desenvolvimento Esportivo (IDE) da nação. No Brasil, teve apoio da Secretaria Nacional de Esporte para sua realização, do Ministério do Esporte, das forças armadas e dirigentes das diversas confederações. Como decorrência do projeto estabeleceu-se uma parceria do consórcio SPLISS e a EEFE-USP.

A figura a seguir mostra sua estrutura, os nove pilares que o compõe e a conexão estabelecida entre eles:



FIGURA 11 - Modelo Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success.

O intuito do SPLISS é identificar tanto **o que** caracteriza políticas bem-sucedidas para o EAR, quanto o **como** essas dimensões podem ser desenvolvidas. Busca medir variáveis quantificáveis de entrada (pilar 1, investimentos) e saída,

como medalhas, por exemplo; buscando entender todo o processo, gerar questões e identificar perguntas cruciais em um comparativos de sistemas do EAR.

Uma adaptação do SPLISS foi realizada com o Esporte Militar Brasileiro (NÓBREGA, 2013) que promoveu adaptações no modelo a fim de que melhor se encaixasse na realidade que optou investigar. Quanto aos resultados o DM apresentou pontos divergentes do Brasil como um todo, com aspectos melhor avaliados em alguns pilares. Também serão tratados, assim como as contribuições do Esporte Militar nas edições dos Jogos Olímpicos, especialmente na última (2016), na qual teve grande destaque.

Da mesma forma, houve iniciativas de adaptação e aplicação deste modelo no Esporte Paralímpico. Intitulado Para-SPLISS, a primeira iniciativa teve início em Abril de 2015, na Victoria University Melbourn (Austrália). Ela visa avaliar os pilares fundamentais no âmbito do EAR Paralímpico. Em fase de elaboração, as primeiras publicações começam a ser divulgadas em âmbito nacional (PATATAS et. al 2018; 2019; 2020), com ênfase nos fatores que influenciam especificamente essa manifestação do Esporte.

Particularmente, quanto à temática instalações esportivas (Pilar 6 do SPLISS), Antonelli (2016) fez um estudo diagnóstico para avaliar infraestrutura esportiva do Brasil. A partir dele, a referida autora fez apontamentos sobre a necessidade de uma normatização e padronização das instalações nacionais existentes, a qual contemple equipes multidisciplinares disponíveis nos locais de treinamento e possua semelhanças ao que acontece no Centro de Desenvolvimento de Voleibol (CDV), localizado em Saquarema no Rio de Janeiro.

Importante considerar que, com este intuito, foi aprovada e publicada dia 20 de novembro de 2019 no Diário Oficial da União, a Política Nacional de Infraestrutura de Esporte, pelo Ministério da Cidadania. Tal política visa democratizar e universalizar o acesso ao Esporte e sua implementação é prevista por meio de um cadastro nacional de infraestrutura de Esporte. Ela prevê prioridade na manutenção de instalações sobre a construção de novos espaços e um plano de monitoramento de cadastro e avaliação de efetivação.

No relatório do SPLISS, apresentado em setembro de 2016, foram mostrados resultados não só das políticas esportivas de quinze países, incluindo o Brasil, mas também estratégias destes voltadas para os Jogos Olímpicos. Foram considerados atores que podem ser gerenciados por políticas esportivas ou

organizações esportivas e de que maneira eles podem influenciar os resultados esportivos de um país. Dentro de cada pilar há fatores críticos de sucesso, os quais podem ser aplicados em nível nacional.

Ademais, há a compreensão, por parte dos pesquisadores que realizaram a pesquisa no Brasil, que não se pode formatar um modelo que seja totalmente válido devido aos fatores externos que influenciam o sucesso. O momento em que foi realizado também pode ter resultado em resultados tendenciosos em alguns pilares, visto que o pilar 1, por exemplo, referente aos investimentos, difere de um país sede de outro não sede. Logo, este é um estudo que, ainda que apresente lacunas, busca identificar políticas esportivas bem sucedidas, prática que também pode ser conhecida por *Benchmarking*.

3.1 A pesquisa SPLISS e os resultados nacionais

Por meio dos resultados da pesquisa SPLISS 2.0, que dizem respeito aos dados do período de 2009 a 2012, confirma-se a hipótese levantada e testada por Antonelli (2016) no tocante a não haver, em termos práticos, um plano nacional com instalações e centros esportivos no Brasil. Também a falta de uma política que englobe o que compete à União, Estados e Municípios, nos tocante ao esporte, é notada. Tal distribuição de papéis já foi discutida em algumas Conferências Nacionais de Esporte, mas não houve determinação neste sentido até o momento.

O diagnóstico das instalações esportivas proposto por Antonelli (2016), apontou a necessidade de padronização e normatização das instalações existentes. Em 2019, a aprovação da PNIE foi ao encontro do que Antonelli defendia apontado um caminho para normatização das infraestruturas nacionais a fim de suprir a carência do país e padronizar e normatizar as instalações existentes destinadas ao EAR e nortear as futuras construções.

Antonelli (2016) investigou principalmente as instalações cujas modalidades que nelas treinavam tinham maior probabilidade de conquista de medalhas nos JO de 2016. E mesmo sendo os centros investigados aqueles que, teoricamente, estariam recebendo os maiores investimentos, não foi possível ver níveis de excelência se comparados a outras nações de sucesso esportivo, como

RU, EUA, Espanha; tampouco clareza dos requisitos que se teria a fim de receber para treinamento atletas que participariam dos Jogos.

Neste sentido, os resultados do SPLISS corroboram para as conclusões do estudo de Antonelli (2016), à medida que apontam fatores referentes ao pilar 6, que não foram identificados no decorrer da pesquisa, sendo eles: 1. Banco de dados das instalações para o Esporte de participação e Esporte de base (e quais possibilidades de uso destas para o Esporte de rendimento), 2. Banco de dados das instalações de todo país detalhando disponibilidade e qualidade, 3. Dados sobre necessidades de atletas e técnicos em relação às instalações de treinamento, 4. Dados sobre tempos de viagem ida e volta de atletas e técnicos do alto rendimento para instalações de treinamento e 5. Tempo gasto no trajeto mantido em um mínimo.

Na tentativa de responder algumas destas questões e iniciar um debate, Antonelli (2016) entrevistou gestores de Centros do Alto Rendimento do Brasil e notou que, de fato, há escasso banco de dados e falta padronização ou normas quanto ao tempo de deslocamento até o CT e que a construção deste muitas vezes se dá sem critérios claros quanto à localização geográfica.

Há exceções como o Centro de Desenvolvimento do Voleibol (CDV), localizado em Saquarema, apontado por Antonelli (2016) como o CT que se aproxima de padrões de excelência em âmbito internacional, que parece ter intencionalidade de localizar-se em tal local no Rio de Janeiro, por diversos motivos, dentre eles, um dos fatores mais citados por gestor e treinadores, por estar propositalmente longe da mídia, o que permite que atletas fiquem mais reservados e concentrados durante o período de treinamento. Logo, entendemos que há tentativas no sentido de diagnosticar a atual realidade dos CTs. Portanto, pesquisas nesta área estão sendo realizadas, sendo este estudo mais uma proposta de colocar esta temática em debate.

Na somatória dos pontos relativos aos nove pilares avaliados pelo SPLISS, na sua fase 2 (SPLISS 2.0), o Brasil ficou na última colocação no comparativo com outros países, no total de quinze. Abaixo, a imagem que ilustra os resultados, obteve média inferior na maioria dos quesitos, ficando na média ou acima da média em apenas dois deles: Suporte Financeiro e participação em Competições Internacionais.

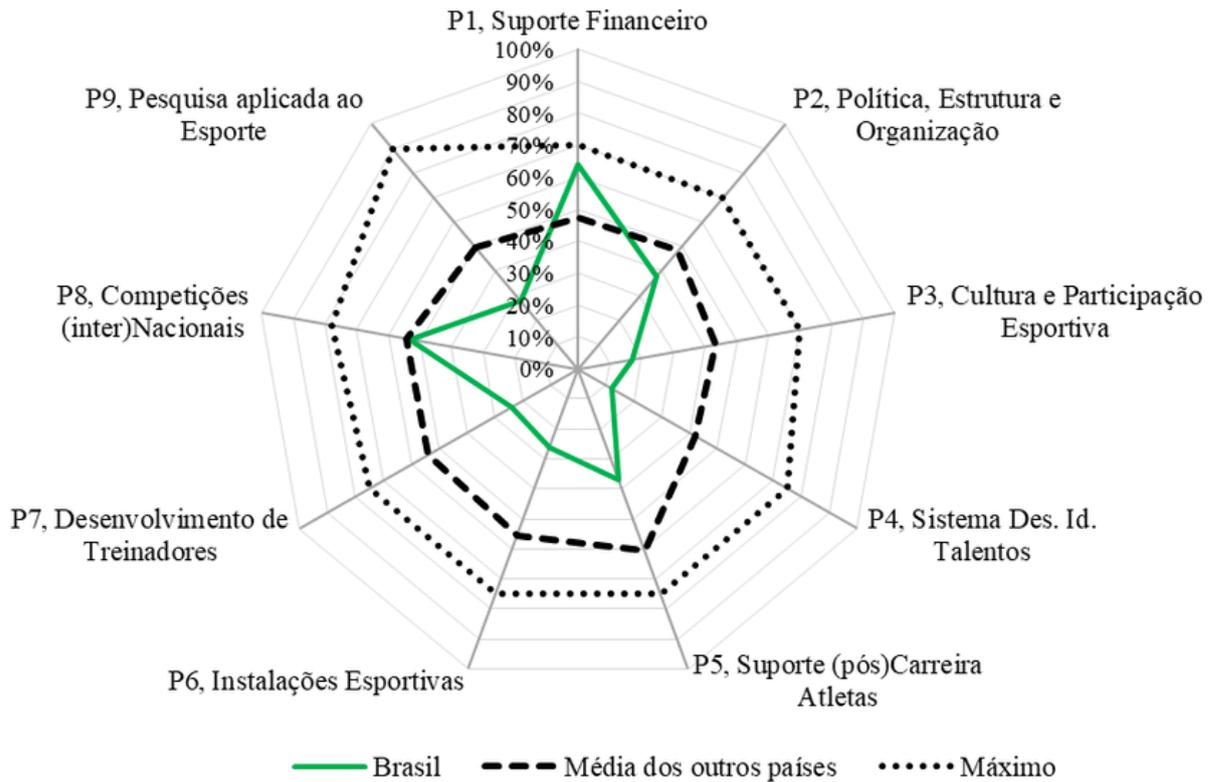


GRÁFICO 5 – Resultados do Brasil em comparação com a média obtida pelos países e o máximo encontrado em cada um dos fatores avaliados pelo SPLISS.

O gráfico acima nos permite inferir que, exceto nos pilares 8 (acesso à competições internacionais) e 1 (aporte financeiro), o Brasil encontra-se abaixo da média obtida por meio das quinze nações investigadas, principalmente quanto aos pilares 4, 7 e 9 (atrelados à identificação de talentos, desenvolvimento de treinadores e instalações esportivas, respectivamente).

O pilar pior avaliado pelo SPLISS no Brasil foi o número três, referente à identificação de talentos. Sem um modelo de sistematização e identificação de talentos nacional, até o presente momento é papel de cada Confederação organizar-se de maneira a identificar talentos a tempo de oferecer-lhes condições melhores para desenvolverem seus potenciais. Há preocupação do COB e iniciativas recentes neste sentido, na tentativa de criação de um programa que faça acompanhamento de praticantes de Esporte em fase de iniciação no âmbito motor, biológico, social e psicológico, com atenção a possíveis futuros talentos.

Há modalidades que têm, por conta própria, sistemas organizacionais para atender o pilar 4. Outras consideram as “peneiras” como ferramentas de selecionar talentos, ainda que muitas delas com avaliações rasas acerca dos atletas

participantes, sem embasamento adequando considerando as múltiplas áreas envolvidas. O caso do voleibol vale ser citado como modelo positivo neste aspecto, visto que possui um modelo próprio de identificar e selecionar os mais talentosos, parte realizado no Centro de Desenvolvimento da modalidade, localizado em Saquarema, no Rio de Janeiro.

A Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) possui uma extensa base de dados dos jovens atletas e realiza treinamentos com seleções cadetes permanentes no CDV. Não à toa esta é uma das modalidades com mais medalhas na história Olímpica do Esporte nacional. Antonelli (2016) descreve a estrutura do CDV, sugerindo haver apoio educacional aos jovens atletas convocados em idade escolar e política de seleção e identificação de talentos, com base em extensa base de dados, sendo estes diferenciais do Centro de Treinamento da Modalidade em comparação a outros centros investigados.

Conforme apontam os pesquisadores do SPLISS, o investimento apenas não garante sucesso. Como mostra o gráfico, há o caso de diversos países, mesmo com investimentos acima da média e proporcionalmente maiores em comparação outros, não tiveram convergência obtendo também resultados acima da média na mesma proporção que investimentos realizados; como, possivelmente, tenha sido o caso do Brasil, tendo o pior desempenho no somatório dos fatores investigados pelo SPLISS, em comparativo com as outras nações investigadas.

3.2 A pesquisa SPLISS e os resultados internacionais

Um dos piores índices de governança e estrutura administrativa das organizações esportivas dentre os países analisados foi encontrado no Brasil. Ademais, outro apontamento preocupante advindo do SPLISS diz respeito a investimentos feitos na ponta da pirâmide, o que prejudica sustentabilidade do sistema de planejamento para o futuro. Outra importante conclusão obtida por meio da pesquisa comparativa foi que o Brasil está entre os cinco países que mais investiu no EAR, juntamente com Coreia, Japão, Austrália e França; de maneira que, proporcionalmente, os investimentos no país foram maiores que em países ricos como Espanha, Holanda, Canadá, Suíça e Dinamarca.

A participação na educação, atrelada ao desporto educacional, foi considerada médio baixa no Brasil, como visto na Figura 12 com porcentagens discriminadas. Sendo este um ponto de extrema importância, especialmente diante do olhar da Pedagogia do Esporte sobre fenômeno Esportivo. Isto, pela PE considerar o processo desde ao oportunizar o indivíduo ao acesso à prática esportiva e considerar a sistematização o processo de ensino, vivência e aprendizagem da iniciação ao rendimento, relacionando-se ao pilar 2 do SPLISS atrelado à participação e esporte de base.

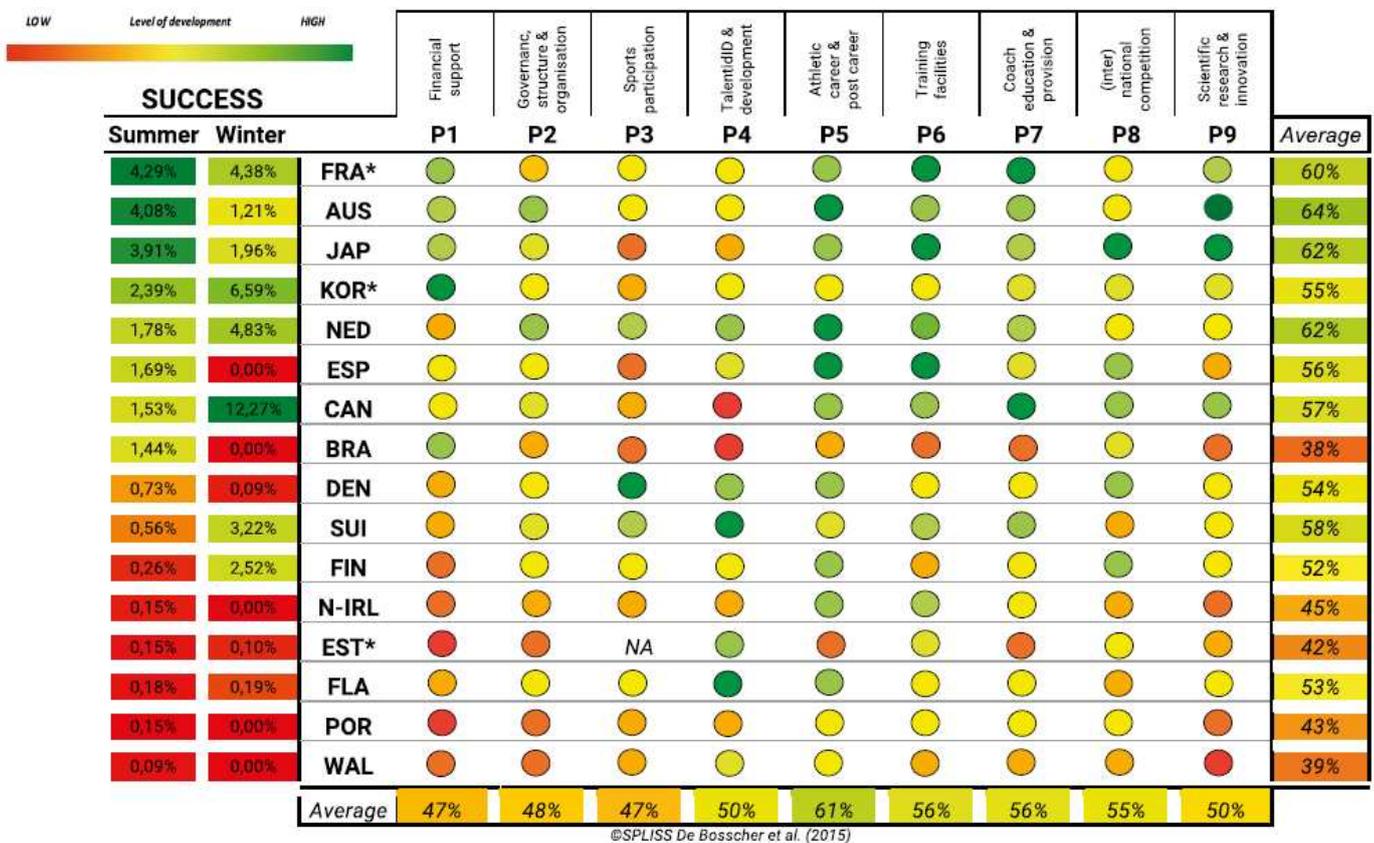


FIGURA12 – Resultado do SPLISS – adaptado de De Bosscher et al. 2015

Comparativamente, o Japão, sede dos Jogos Olímpicos de Tóquio em 2021⁴, apresentou resultados superiores em todos os quesitos avaliados (gráfico 6), colocando-se acima da média dentre as nações avaliadas. Assim como o Japão,

⁴ Previsto para 2020 em Tóquio, no Japão, porém adiado pelo COI para 2021, medida anunciada em 24/03/2020, pelo primeiro ministro japonês, Sinzo Abe, mediante pedido formal por parte do COI com justificativa da pandemia do novo coronavírus no mundo.

embora não tenha sido na mesma proporção, pode-se considerar que o Brasil teve desempenho melhorado à medida que teve aumento dos investimentos.

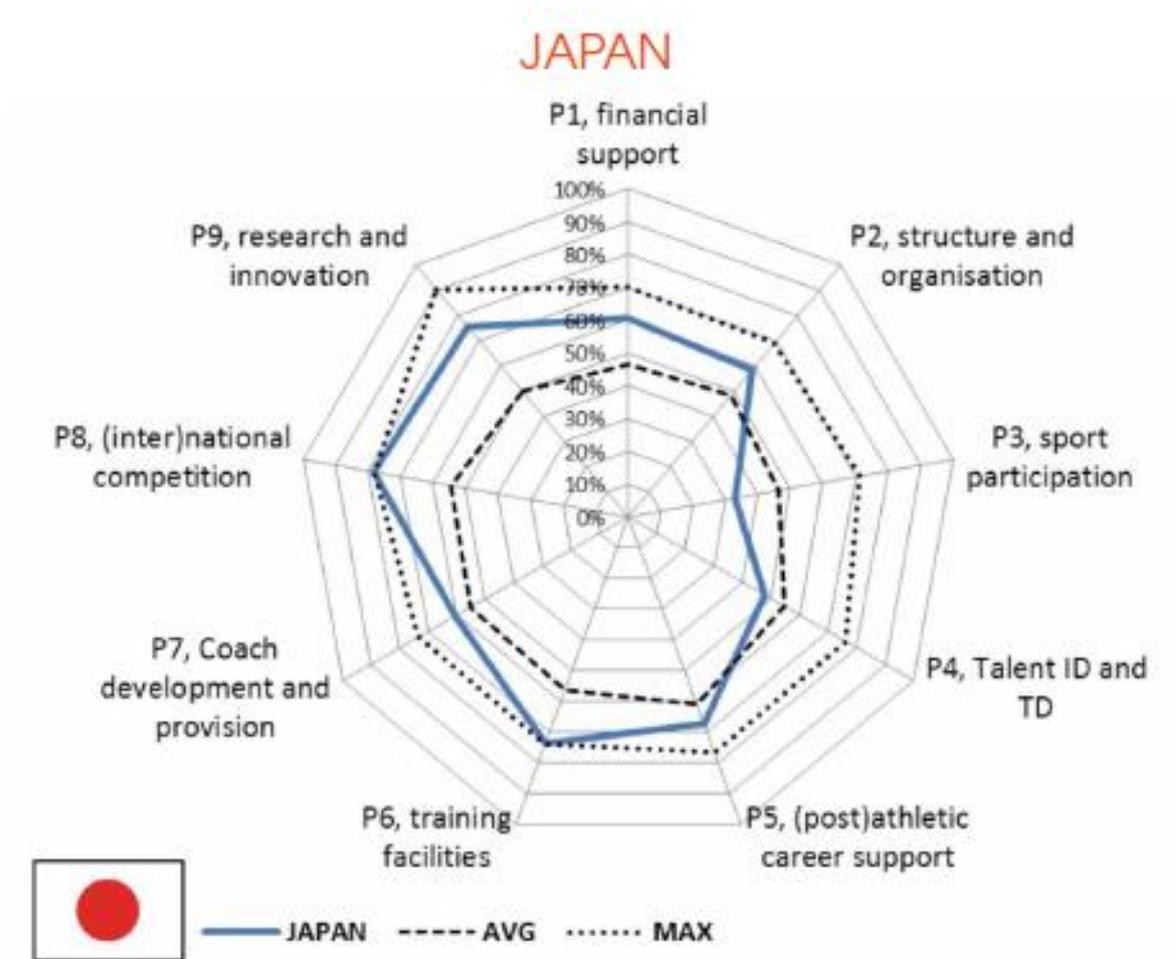


GRÁFICO 6 - Resultados do Japão em comparação com a média obtida pelos países e o máximo encontrado em cada um dos fatores avaliados pelo SPLISS.

Neste modelo de gráfico é possível notar, além do Japão, que Austrália e Nova Zelândia apresentaram desempenhos superiores à média em vários itens analisados. Ademais, as alusões feitas ao RU e ao Japão são também por ambos terem a recente preocupação e estruturação de políticas públicas em vista a sediar a maior competição esportiva do mundo. Sendo o RU em 2012 e Japão em 2021 (a confirmar), muitos dos desafios se assemelham aos enfrentados pelo Brasil, ainda que com divergências na maneira de lidar com eles. Um ponto divergente entre eles

é o programa de identificação e seleção de talentos, abaixo da linha média no Brasil e Japão e acima no Reino Unido.

Vaeyens et al. (2009) têm realizado estudos na área da seleção e identificação de talentos, visto a importância deste pilar, cuja média internacional é baixa e ainda assim o Brasil se encontra inferior a média. Ele sugere que a faixa etária alvo varia dos oito aos treze anos e que o processo não deve ser feito de forma ocasional, mas sistematizado.

Novamente citamos o Reino Unido para um exemplo positivo, o qual não foi avaliado pelo SPLISS, para tratar de uma experiência de sucesso neste âmbito. O país, cujo sucesso nas últimas três edições vem melhorando sucessivamente (alcançando 4^a, 3^a e 2^a colocação nos Jogos Olímpicos de 2008, 2012 e 2016 respectivamente), realiza sistematicamente investimentos na área de pesquisa científica e desenvolvimento de atletas, sendo que UK Sport convocou, em 2009, um grupo de especialistas para contribuir com projetos de identificação e desenvolvimento de talentos esportivos.

Tendo investimentos no Esporte aumentados de 2008 para 2016, passando de 235 milhões de libras em 2008, para 261 milhões de libras em 2012, alcançando 355 milhões em 2016, o sucesso é atribuído a uma somatória de questões, como apontado por Provenzano (2015) dentre elas o sistema de talentos.

A Figura 13 mostra uma intencionalidade e continuidade na pirâmide de promoção e seleção de talentos, sistematizada a partir de um caminho que conduz ao desenvolvimento e performance. Ela aponta que o bom resultado do pilar 3 relaciona-se às evidências científicas de quatro âmbitos: atleta (aspecto biológico, motor e psicológico), ambiente, prática e treinamento, tendo o RU lançando seu primeiro programa em 2002.

Vaeyens et al. (2009) afirma que leva em média oito anos para desenvolver atleta Olímpico depois de identificado. O programa britânico considera cinco estágios: 1. identificação, 2. seleção, 3. transferência, 4. confirmação e 5. desenvolvimento. Ademais, de acordo com os autores, o Reino Unido também investiu em campanhas, além dos programas voltados para este fim.

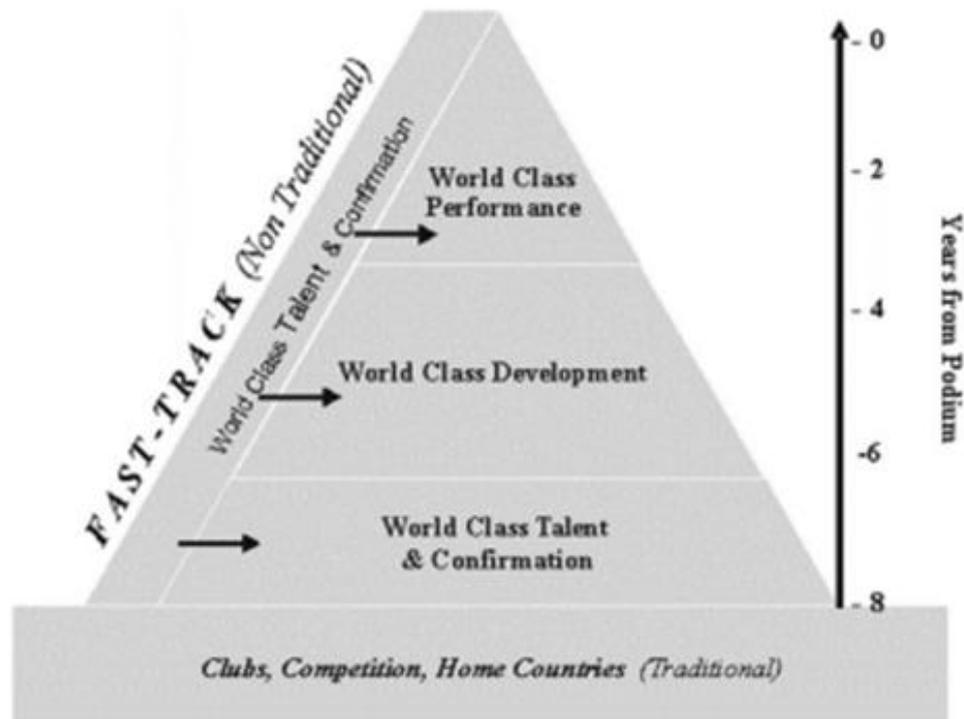


FIGURA 13 - Estrutura do Programa de Identificação e Promoção de Talentos no Reino Unido para os Jogos Olímpicos de Londres, 2012 (extraído de Vaeyens et al., 2009).

Neste sentido, a Figura acima ilustra a estrutura do Programa de Identificação e Promoção de Talentos no Reino Unido para os Jogos Olímpicos de Londres, 2012, da base ao topo da pirâmide, com sistematização que apresenta média de anos aproximada em que se muda de fase, a cada dois anos, com entradas que não só via as faixas da pirâmide e caminho a ser percorrido pelo atleta da base ao topo, se o processo de identificação e desenvolvimento do talento ocorrer da maneira tradicional.

Há constatações que indicam como foi o processo de amadurecimento e evolução das políticas públicas de Esporte na Inglaterra (PROVENZANO, 2015). Após ter sofrido com abandono e sucateamento e depois da segunda guerra e Guerra Fria, o Conselho Central de Recreação Física (Central Council of Physical Recreation, 1960) elaborou um documento evidenciando a necessidade de maior investimento na construção de espaços e equipamentos para o lazer, como parques, para evitar a diminuição dos níveis de atividade física por parte da população e o incentivo à atividade física fora do contexto da escola.

De 1979 a 1990 houve cinco ministros do Esporte, o que contribuiu para a descontinuidade das ações. Como resultado, foram vendidos 5.000 parques e praças esportivas (BLOYCE; SMITH, 2009). Privatização esta que gerou aumento

do preço para utilização destes espaços. Como consequência, em 1992, após uma pesquisa do Sport Council and Health Education Authority (1992), ranqueou a população secundarista do Reino Unido como a mais sedentária. E neste cenário, foram formados atletas para competir nos Jogos Olímpicos de 1996, cujo desempenho obtido foi bem abaixo do esperado, ficando a nação na 36ª colocação, pior resultado, semelhante ao de 1952.

A partir deste momento, uma série de planos e projetos (PROVENZANO, 2015) foram implementados, sendo a melhoria do financiamento e apoio ao EAR implementados, totalizando oito grandes projetos, os quais deram novos rumos ao Esporte britânico. Passados alguns anos, o Reino Unido conseguiu aumentar seu número de participação no Esporte e também o desempenho Olímpico, chegando à terceira colocação nos Jogos Olímpicos de Londres, em 2012. E foi ainda melhor com a segunda colocação em 2016. Sendo incomum uma melhora tão grande em um curto espaço de tempo, justifica-se uma investigação destes planos e projetos de sucesso, de maneira que o modelo de gestão do Esporte britânico utilizado possa auxiliar na organização do Esporte, inclusive em outros países.

Abaixo, a relação temporal e as ações adotadas:

Título do Documento	Código do Documento	Ano de Publicação
The Next 10 years	A	1982
Into the 90's	B	1988
New Horizons	C	1993
Raising the Game	D	1995
A Sporting Future for all	E	2000
Gameplan	F	2002
Playing to Win	G	2008
Creating a Sporting Habit for Life	H	2012

FIGURA 14: Ações implementadas pelo Reino Unido para melhoria e apoio ao EAR. Extraído de Provenzano, 2015.

A partir da base de dados *Sport Development*, Provenzano (2015) identificou as ações adotadas pelo Reino Unido neste período, intituladas conforme a Figura 12. Tais ações britânicas citadas na Figura acima tiveram como principais propósitos:

A- Investimento de 76% em Esporte Participativo e 24% em Esporte de Rendimento, priorizando determinados públicos específicos, os mais sedentários, jovens de 13 a 24 anos, mulheres e adultos de 45 a 59 anos, com criação de incentivos fiscais e consultorias do governo para aqueles que quisessem investir no Esporte, a fim de atrair investimentos do setor privado e de grupos voluntários. Além disso, houve a tentativa de mostrar que o Esporte trazia ganhos sociais, como geração de emprego, melhoria na saúde, movimentação do mercado, a fim de atrair interesse de outros setores e ministérios e não depender apenas do Governo Central, porém sem dados concretos que atraíssem investidores. Como estratégia para se chegar aos objetivos desta ação, foram incentivadas 20 modalidades, implementadas em diversas localidades do país e realizados jogos demonstrativos destas para atrair mais praticantes.

B- Perante a necessidade de atrair novos investidores e aumentar o repasse de verbas do governo, as políticas financeiras do *Sport Council* adotaram as estratégias: 1. Cooperação e encorajamento do setor comercial, 2. Manutenção e ampliação de serviços de consultoria esportiva para possíveis patrocinadores, 3. Atrair recursos de outros órgãos públicos como Saúde, Desenvolvimento Urbano e 4. Manutenção e incentivo às organizações de voluntariado, com problematização de não haver meio específico (fundo) de captação voltada para o Esporte. Com dificuldade em atrair jovens e mulheres, público alvo da ação anterior, intensificou-se estratégias neste objetivo, alcançando melhoras, sendo resultados mais observados nas modalidades: ciclismo, corrida, natação e ginástica, bastante atreladas aos benefícios que poderiam trazer à saúde.

C- Trata o Esporte no ponto de vista econômico, referenciando estudos do *Sports Council* em 1986 e 1992. Mostra cinco áreas potenciais do Esporte na economia: 1. Gerar Empregos, 2. Vender produtos e serviços, 3. Alavancar turismo, 4. Ajudar regeneração da economia e 5. Possuir valor agregado, sendo que este último contribuiu para um dos maiores marcos do Esporte britânico: criação da loteria nacional. Criada em 1992, mudou o cenário do financiamento britânico, logo em sua criação destinava 20% do lucro o Esporte (National Lottery, 2015). Aumentando investimento esportivo em 200 milhões de libras por ano. Faltava definir aonde seriam destinados tais recursos e, para isso, em 1994 foi elaborado um documento, o qual trazia novidades dos grupos prioritários, enfatizando importância da escola no incentivo principalmente dos jovens e propondo estratégias para atingir

negros e minorias étnicas, visando equidade, maior participação destes grupos nos comitês de tomada de decisão, aumento das oportunidades. Além deles, o documento tratava de pessoas com deficiência, propondo melhorias de acesso e estratégias de encorajamento.

D- Em 1995 a atenção foi voltada para jovens em idade escolar e o dinheiro proveniente da loteria federal foi alocado na melhora das instalações já existentes, construção de novas instalações e compra de equipamentos esportivos. Uma condição das instalações era que realizassem parcerias com clubes locais e permitissem sua utilização pela comunidade. Além disso, o investimento em escolas, visava diminuir a necessidade de construir muitos novos espaços, que com o tempo, poderiam se tornar ociosos. Como incentivo às parcerias entre escola e comunidade, foram criadas premiações, reconhecendo as melhores iniciativas neste âmbito. Para garantir crescimento dos patrocínios criou-se o *Sportmatch*, que consistia de incentivos fiscais às empresas. Com a ênfase ao aumento da prática esportiva na escola, foram utilizados, dentre outras estratégias, os jogos escolares como forma de incentivo e a continuidade desta ação deu-se com criação da Liga Universitária e viabilização de bolsas de estudo.

E- Este documento apontou falhas do anterior e colocou que o maior alvo deveria continuar a ser o aumento da participação de jovens em idade escolar, focando nas crianças de idade primária. Com infraestrutura ruim, as escolas voltadas a este público passaram a ser o foco na alocação de fundos. Outro grande investimento foi viabilizar horas extracurriculares de Esporte na escola, por meio do incentivo de governos locais.

F- A prioridade neste documento deixa de ser o Esporte participativo para ser o EAR. Modalidades que gerassem resultados positivos deveriam ser bonificadas, enquanto outras menos premiadas deveriam receber sanções. Investimentos também deveriam se direcionar as modalidades com maior prestígio da população, também a fim de atrair mais praticantes, modelo que se assemelhava às políticas esportivas da Finlândia e Austrália, que priorizavam o EAR. O objetivo da Inglaterra não era priorizar este em detrimento do Esporte Participativo, mas planejar e focar em ações do EAR.

G- Divulgado em 2008, considerou o fato de, em 2005, Londres ter obtido sucesso na candidatura dos Jogos Olímpicos de 2012. Desta maneira, houve priorização de modalidades que pudessem trazer mais medalhas em menos tempo.

Além disso, houve simplificação no pagamento às Federações e Clubes, que receberam os fundos dos próximos quatro anos em parcela única. Em contraponto, no Esporte participativo houve aumento de cobranças relativas à prestação de contas.

H- O documento veio após os Jogos Olímpicos de Londres (2012), com foco em estabelecer cultura duradora da prática esportiva, envolvendo o poder público e os Clubes. O plano visou investir um bilhão de libras nos próximos cinco anos em Esportes para jovens por meio de cinco metas: 1. Criar sistema de competições escolares duradouro e sustentável, financiadas com dinheiro das loterias e parcerias privadas, 2. Estabelecimento de boas relações de escolas, especialmente as secundárias, com clubes comunitários, 3. Obrigatoriedade de que instituições de Esporte invistam pelo menos 60% em promoção de Esporte para juventude, 4. Investimento em infraestrutura, de maneira que o governo disponibilize fundos para manutenção de espaços, especialmente nas escolas, oferecendo práticas em outros horários que não só o escolar⁵, 5. Incentivo ao trabalho voluntário.

Após explanação com algumas ações do RU que contribuíram para seus resultados e comparativos de demais pilares do SPLISS em relação a outras nações, trataremos de resultados deste estudo adaptado à manifestação do esporte Paralímpico e Militar, visto que pesquisadores têm buscado adaptações no modelo para também mensurar e ter indicativos desses outros cenários atrelados ao EAR.

3.3 SPLISS aplicado ao Esporte Militar e Paralímpico

Embora o consórcio SPLISS tenha elencado e investigado 16 indicadores, Nóbrega (2013) considerou 11 deles em seu estudo, que teve foco no Desporto Militar, por entender que alguns dos quesitos avaliados não eram compatíveis com particularidades de seu objeto de estudo. Assim, foram necessárias adaptações em alguns quesitos do SPLISS, sem que ocasionasse prejuízo dos resultados em âmbito geral.

⁵ As escolas na Inglaterra representam três quartos de todas as quadras e um terço de todas as piscinas disponíveis na Inglaterra (PROVENZANO, 2015).

De acordo com o autor, o pilar mais bem avaliado na pesquisa SPLISS com os Militares foi o número 6, referentes às instalações esportivas, indo de encontro aos resultados do país na pesquisa SPLISS que considerava o Esporte Nacional com um todo. Os resultados da pesquisa mostram que com a realização dos 5º Jogos Mundiais Militares Rio 2011, o Governo Federal, por meio do Ministério da Defesa, investiu na reforma e construção de instalações principalmente no Rio de Janeiro, de forma eficiente conforme resultados do SPLISS. Também o Ministério do Esporte investiu 202 milhões em construção, reforma e adaptações de equipamentos esportivos em unidades Militares (CCFEx, Unifa, CEFAN e CAER) e na Escola de Educação Física e Desportos da Universidade Federal do Rio de Janeiro, visando os Jogos Olímpicos de 2016. Atenderam modalidades Olímpicas e Paralímpicas e passaram a integrar a RNT (ME, 2016).

Avaliando o potencial do Programa Atleta de Alto Rendimento (PAAR) a partir do modelo teórico utilizado por De Bosscher et al. (2008), é possível analisar que são atendidos no Programa os pilares do suporte financeiro, apoio esportivo e pós-carreira, instalações esportivas nacionais e internacionais e pesquisa científica. Quanto à pesquisa científica, o fato de haver relação direta das instalações com a Faculdade de Educação Física do Exército contribui para que sejam feitas pesquisas, durante a graduação, vinculadas a estudos de caso e questões que se aplicam na prática do treinamento, como ocorre no CCFEx. Diferente das instalações esportivas nacionais, em que há dificuldade de se encontrar quantificação e registros oficiais de maneira sistemática, o Exército possui registro das instalações esportivas no país.

A contribuição de atletas Militares está diretamente atrelada a cinco modalidades: tiro esportivo, pentatlo moderno, hipismo, boxe e esgrima. Indiretamente, mas de forma significativa com atletas pertencentes ao quadro do PAAR, os atletas do exército são capazes de contribuir com muitas outras, como ocorreu nos Jogos Olímpicos de 2016:

Sendo os melhores resultados do DM no SPLISS no âmbito da infraestrutura, podemos considerá-los na discussão, que juntamente aos resultados que vem sendo obtidos, apontam um modelo esportivo brasileiro que deu certo. Outro quesito em que apresenta resultados bastante positivos é na identificação, promoção e desenvolvimento de talentos que eles realizaram, ponto falho no cenário brasileiro.

Já no tocante ao PARASPLISS, adaptação do SPLISS ao Esporte Paralímpico, Patatas et. al (2018), iniciaram pela identificação de semelhanças e diferenças contextuais entre Esporte Olímpico e Paralímpico, atreladas aos pilares do SPLISS. As informações abaixo estão presentes no contidas no *PARA-Spliss Research Paper Summary*.

De acordo com o estudo, quanto ao Pilar 1, os autores apontam que em ambos há investimentos públicos, porém falta investimento para o paradesporto de base, equipamentos costumam ser mais caros e há custos adicionais para guias e atletas com alta necessidade de suporte. Sobre o Pilar 2, afirmam que é necessário ter mais organizações envolvidas no paradesporto com diferentes suportes. Ademais, os atletas Paralímpicos têm menos oportunidades de se desenvolver em Clubes, se comparados aos Olímpicos e muitos ingressam tardiamente, no caso de deficiências adquiridas.

No tocante ao Pilar 4, faltam programas de identificação de talentos no Esporte Paralímpico, e nos existentes a experiência dos treinadores é utilizada como ferramenta de identificação, que muitas vezes é feita quando os atletas já estão em idade avançada. A respeito dos pilares 3 e 5, os atletas com deficiência não só tem menos oportunidades de acesso ao esporte na base, como de estudo e de programas pós-carreira.

Sobre o pilar 6, da infraestrutura esportiva, os autores ressaltam que é possível que muitas modalidades utilizem mesma infraestrutura de atletas Olímpicos, desde que sigam normas de acessibilidade, o que nem sempre acontece. A logística do transporte também é diferente e requer mais cuidados. Tanto para acesso quanto para serviços. Acerca do Pilar 7, destacam que para ser treinador é preciso um conhecimento específico não só das modalidades, como das deficiências e especialmente das habilidades sociais para atendimento deste público. Já sobre o pilar 8 afirmam existir número suficiente de competições internacionais voltadas ao EAR Paralímpico, porém falta de recursos para participação em todas as competições desejadas. Segundo os autores, nacionalmente há poucas competições, assim como oportunidades de competição para paratletas de base. Finalmente, no que diz respeito ao Pilar 9, problematiza-se a pesquisa não ser tão avançada e a falta maior aproximação e diálogo entre teoria e prática.

Há outros fatores, como menor cobertura da mídia, ao fato de ser associado mais à eficiência que ao desempenho, falta de conscientização e

interesse da sociedade e de sensibilização de possíveis patrocinadores. Quando há cortes, por ter um número menor, o Esporte Paralímpico é mais desfavorecido que o Olímpico, já que há poucos atletas em cada classificação esportiva. E atletas com deficiências graves tem ainda menor cobertura da mídia.

Vê-se, por meio de relatos comparativos, que as dificuldades pelas quais eles passam são frutos das particularidades desta manifestação esportiva. Mas, os autores não deixam de pontuar que há alguns aspectos em que os paratletas são favorecidos no âmbito do EAR, como, por exemplo, nas categorias com menor concorrência de adversários, nas quais eles alcançam resultados elevados mais rapidamente, quando há pequeno número de atletas na classe esportiva e o comprometimento diferenciado. Além disso, possuem caminhos ímpares de superação e servem de referência pela forma como superam as dificuldades, visto a disciplina da rotina desses atletas, com afazeres específicos devido a sua deficiência no seu dia a dia.

Vale elucidar que tanto resultados do PARASPLISS ainda são insipientes, no Brasil, bastante escassos, sendo que tanto coleta quanto análise dos dados estão em fase inicial. Assim, tratamos mais desta comparação entre modelo olímpico e paralímpico, já que é daí que advém o modelo e resultados futuros do modelo SPLISS aplicado ao Esporte Paralímpico.

3.4 Resultados do Brasil nos Jogos Olímpicos de 2016

Sete ouros, seis pratas e seis bronzes. As 19 medalhas e 50 finais disputadas nos Jogos Olímpicos de 2016 levaram o Brasil ao seu melhor resultado Olímpico da história. O investimento recorde feito pelo Governo desde 2012 contribuiu para este resultado, tendo sido feito principalmente pelo fato de o país ter sediado diversas competições internacionais na última década (2007 – 2016).

Estudos apontam que o faturamento (Produto interno Bruto - PIB) e o tamanho populacional correlacionam-se com as primeiras classificações nas competições (SANTOS, COSTA e SILVA, 2012). De acordo com Pinto et al. (2017), alguns países como China, Estados Unidos e Reino Unido que se apresentaram nas primeiras colocações tanto nos Jogos Olímpicos quanto Paralímpicos, corroboram para a interpretação feita inicialmente.

Quantificadas, as correlações encontradas indicam que o PIB tenha maior relação com resultados esportivos que o tamanho populacional. Bernard e Busse (2004) citam Reino Unido, Coreia do Sul e Holanda para desatrelar o tamanho populacional como preditivo para número de medalhas olímpicas, sendo que há países em que, embora o número de habitantes seja pequeno, apresentam resultados significativos.

Importante esclarecer que o quadro de medalhas divulgado na mídia, muitas vezes, pode não estar no formato oficial do COI, a fim de atender o propósito político, como aconteceu com os EUA em 2008, quando se divulgou quadro de medalhas considerando o total de medalhas e não a partir da medalha de ouro, visto que se fosse assim divulgado, os EUA ficariam na segunda e não na primeira colocação, atrás da China. De forma distinta, a partir de critérios oficiais, o COI divulga a classificação a partir da conquista do ouro.

De acordo com o estudo de Pinto et al. (2017), em um panorama geral, tem-se a China como o país que apresentou maior soma bruta nas medalhas Olímpicas e Paralímpicas, seguido dos EUA, do Reino Unido, Ucrânia e Austrália. E que todos estes estiveram dentre os dez primeiros colocados em ambas as competições.

A Figura 15 ilustra os resultados do Brasil nas últimas onze edições dos Jogos Olímpicos e chama atenção para a quantidade de medalhas de ouro, que dobrou da competição de Londres até o último ciclo olímpico. Nela, há o número de medalhas de bronze, prata e ouro conquistadas pelo Brasil, de 1976 até 2016. É notável a crescente do Brasil, inclusive na em que sediou diversos megaeventos, sendo conhecida como década esportiva. O fator casa pode ter sido um ponto importante neste sentido, considerando os resultados dos Jogos Olímpicos de 2016.

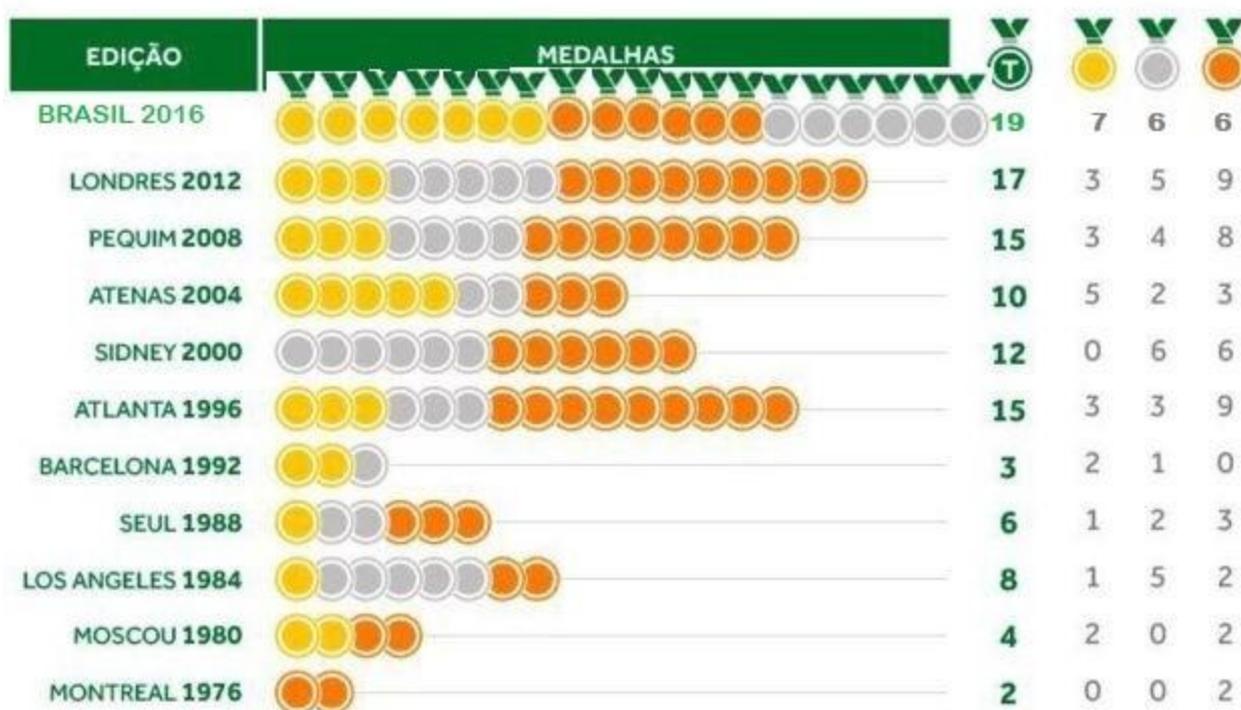


FIGURA 15 – Medalhas de ouro, prata e bronze conquistadas pelo Brasil nos Jogos Olímpicos de 1976 a 2016 (elaboração própria).

No total, nos JO de 2016, o Brasil conquistou duas medalhas a mais que em 2012. Porém, em relação às medalhas de ouro foram quatro a mais. Um dos atletas surpreendeu pela conquista de três medalhas, foi o canoísta Isaquias Queiroz. Houve bons resultados na ginástica artística e também positivos no judô. O futebol por sua vez conquistou o ouro inédito, assim como a inédita medalha no tiro esportivo. A quantidade de participação em finais, ou seja, nas fases finais de disputa de medalhas foi recorde e superou a conquistada nas edições anteriores.

O atletismo foi sinônimo de ouro com a medalha do atleta Thiago Braz. Ele, que realizou parte dos treinamentos em outro país, traz o atletismo à pauta da discussão, modalidade que é destaque na literatura pelo fato de ser uma modalidade doadora, ou seja, serve de base para outras modalidades devido ao repertório motor que atinge, e de oferecimento importante, especialmente pelo seu potencial em revelar atletas, descobrir talentos. De acordo com coordenadores de núcleos do PROFESP, esta modalidade é a que mais favorece a detecção de talentos esportivos, sendo a mais citada quando questionados sobre modalidades importantes a serem oferecidas no programa educacional Militar.

Uma das medalhas de ouro desta edição dos Jogos Olímpicos adveio do judô. A atleta Rafaela Silva, com uma história de superação, surpreendeu a nação com seu resultado. Com um histórico importante na conquista de medalhas e um CT recente e grandioso, localizado em Lauro de Freitas, na Bahia, o judô ganhou destaque enquanto tema de estudo nacional. Considerado que a escola de judô brasileira é uma das quatro forças no ranking mundial, tendo sido a melhor no mundial de 2017 (COB, 2017), com medalhas de ouro em 2012 e 2016, a modalidade tem sido fundamental para a colocação do Brasil no quadro de medalhas.

Ao fazer um comparativo e analisar as recorrências estruturais em três importantes escolas de judô: a brasileira com a francesa e a japonesa, a fim de identificar pontos comuns que possam servir de modelo (SEABRA, 2015), verificaram-se aspectos importantes a ser considerados e trabalhados, que certamente contribuíram para os resultados dessas nações, as quais serão retomadas na discussão do estudo. Tal modalidade foi tema de três estudos do Curso Avançado de Gestão do Esporte de 2011-2013. Seabra (2015) fez apontamentos de que a modalidade vem despertando interesse de estudiosos da área e que a pesquisa pode estar contribuindo para seu crescimento.

Outras modalidades de referência são o voleibol e o voleibol de praia, ambos destacam-se pela profissionalização da gestão, pela gestão e estratégica e de longo prazo, banco de dados dos atletas, CTs que se aproximam de padrões de excelência, sendo, por este motivo, temas de estudos (ALMEIDA, 2010; ANTONELLI, 2016), como modelos esportivos bem sucedidos, tendo a Confederação de Voleibol adotado modelo de profissionalização da gestão desde 1996.

Na modalidade boxe, a base da pirâmide brasileira é considerada pequena, conforme demonstrou estudo realizado por Toledo (2013). Em uma comparação entre quantidade de praticantes em Cuba e no Brasil, resguardadas as diferenças culturais e populacionais, há quase três vezes o número de praticantes em Cuba.

A vela é uma modalidade que já trouxe importantes conquistas para o Brasil. O Reino Unido possui resultados que o tornam referência na modalidade. Problematisa-se o fato de como ela vem sendo tratada atualmente no Brasil, atribuindo mais conquistas a esforços individuais que propondo trabalho com jovens

atletas apresentando a eles o Esporte como um caminho possível. Já o programa inglês é bem elaborado e completo. Há o cuidado em manter o jovem atleta entusiasmado, incentivando-o a seguir no Esporte após sua formação (SANTIAGO, 2015).

O autor traz descompasso entre a ciência do Esporte e treinamento da modalidade e conclui que gestão dos dados científicos deve ficar a cargo do COB e das Confederações e que é preciso oferecer acesso à modalidade, a exemplo do RU, cujo programa caracteriza-se da seguinte maneira:

Programa de jovens velejadores ingleses se divide em quatro fases. A primeira delas é um programa local cujo principal objetivo é alimentar a equipe inglesa de vela jovem. Esses possíveis talentos participam de treinamento específicos, workshops fora d'água e orientações para competição. O programa, destinado a crianças entre seis e 14 anos, possui a supervisão de um gerente de alto rendimento da entidade nacional e é desenvolvido em conjunto com os treinadores locais. Ao final do processo, os velejadores que se destacarem são convidados a participar dos demais programas nacionais (SANTIAGO, 2015).

No que diz respeito à vela, tal modalidade depende de questões atreladas ao meio ambiente e à sustentabilidade por ser realizada nas lagoas do Rio de Janeiro. Uma crítica sofrida foi a não despoluição da água dos locais de competição do Brasil e o fato de como isto foi prejudicial aos competidores, quer seja pela possibilidade de doenças e também pelo mau odor gerado. Não foi possível cumprir as metas de despoluição para o evento e não houve sequencia nos projetos e as águas continuam poluídas passados anos dos Jogos Olímpicos de 2016, no Rio de Janeiro.

Referente à sustentabilidade, as instalações Militares são referência nacional tendo descrição de ações que o tornariam sustentáveis em documento próprio.

Em relação aos espectadores, não só a vela, mas grande parte das modalidades carece atenção ao público jovem, por ser uma idade em que muitos abandonam o Esporte, especialmente do sexo feminino. De acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2017) a evasão da prática de Esporte e atividade física nesta fase da vida é grande, pelos diversos motivos, e

manter o jovem praticando Esporte é essencial para a política esportiva de uma nação, ainda que ele não atinja o alto rendimento, tanto atrelada à prática quanto ao interesse em ser espectador.

O PNUD aponta que programas específicos para essa faixa etária devem ser considerados a de minimizar a evasão e favorecer a prática. Além, obviamente, de este contexto poder despontar atletas para o EAR, como consequência de mais pessoas praticando Esporte, e inseridas neste contexto.

Neste sentido, foi pensada pelo COI a inserção de modalidades inéditas em Jogos Olímpicos de 2020 com características semelhantes no que diz respeito a serem radicais (escalada, skate, caratê, surf e beisebol) considerando atingir o público jovem, especialmente quanto aos espectadores, após perceber-se que a média de idade daqueles que assistiam aos Jogos Olímpicos era cerca de 40 anos. Isto, considerando que o público espectador carece abranger mais pessoas, especialmente o público jovem. Sob o ponto de vista do Esporte em sua manifestação profissional com objetivos mercadológicos, em breve poderemos ver se tal decisão do Comitê atingirá àquilo a que se propôs.

3.5 Resultados dos Militares nos Jogos Olímpicos e nos JMM

Este tópico referente ao modelo de gestão e das contribuições do Esporte Militar advém não só dos resultados expressivos que os atletas Militares brasileiros vêm tendo nas últimas edições dos Jogos, mas também pela relevância histórica do Esporte Militar no cenário tanto brasileiro como internacional.

No Brasil, sua contribuição é de longa data. Desde 1920, quando a primeira medalha Olímpica do país foi conquistada por um atleta Militar no tiro Olímpico até a atualidade, a discussão que considera a participação de atletas Militares no cenário do alto rendimento nacional tem sido evidenciada após os Jogos Olímpicos de 2016, muito tem sido discutido e pesquisado após os Jogos Olímpicos de 2016. Vale esclarecer que nem todos são Militares de carreira, e sim, militarizados, ou seja, entram no programa e recebem benefícios, tendo de cumprir exigências Militares e tendo cursos para entendimento e conhecimento deste âmbito, seus costumes, deveres e valores.

O destaque dos atletas Militares brasileiros no cenário internacional já vem sendo percebido desde que o país começou a ter uma crescente no quadro de medalhas geral dos Jogos Mundiais Militares, que são um megaevento esportivo organizado a cada quatro anos baseado no espírito olímpico e um ano antes dos Jogos Olímpicos, sob a tutela do CISM, para fortalecer os propósitos de paz no mundo, que ocorrem desde 1995.

Da 33ª colocação em 2007 passou à primeira colocação nos Jogos Mundiais Militares (JMM) de 2011. Logo, é preciso uma análise que nos permita inferir que fatores têm levado a este caso de sucesso. Uma possível explicação está relacionada ao PAAR, que tem vistas a contribuir com o Esporte de Ato Rendimento com auxílios a Militares (salário, instalações para treinamento, equipe multidisciplinar para acompanhamento, entre outros benefícios).

Referente à participação de atletas Militares do mundo todo nos Jogos Olímpicos, de acordo com dados fornecidos pelo Conselho Internacional Esporte Militar (CISM), 694 atletas Militares participaram dos Jogos de Londres em 2012 e conquistaram 159 medalhas das 962 disputadas, o que equivale a 16% do total de medalhas ganhas nas olimpíadas. Já em 2016, 13 das 19 medalhas foram conquistadas por atletas Militares – ou militarizados –, o que representa mais que nos Jogos anteriores.

O Desporto Militar, por meio do PAAR, programa fruto de parceria dos Ministérios da Defesa, Esporte e Desenvolvimento Social e Combate à Fome, desenvolve atletas de alto rendimento no quadro de Militares. Dentre os principais objetivos do PAAR estão: representar o exército brasileiro em competições nacionais e internacionais, motivar a prática esportiva e transmitir conhecimento ao público interno, reforçando a imagem da Força Terrestre no país e no exterior e contribuir para o desenvolvimento do desporto nacional.

A partir de bases de dados internacionais, algumas constatações contribuíram para a implementação do Programa. Nos Jogos Olímpicos de Pequim (2008), contabilizou-se que cinco dentre os dez países primeiros colocados possuíam programas atrelados ao exército. Modelos de esporte Militar da França, Alemanha e Itália foram tidos como modelos exemplos para a elaboração e implementação do PAAR.

Alguns dos benefícios dos atletas Militares pertencentes ao Programa, além do auxílio financeiro são: 1. Acesso às instalações esportivas Militares; 2.

Acompanhamento de equipe multifuncional 3. Hospedagem e alimentação, 4. Apoio com material esportivo, uniforme e equipamento e 5. Passagem e diárias para eventos esportivos nacionais e internacionais.

Nóbrega (2013), em seu estudo, verificou alto grau de satisfação aos atletas pertencentes ao PAAR. As instalações esportivas disponíveis para o treinamento foram um dos pontos destacados pelos atletas. Junto a isso a regularidade dos pagamentos e do programa garantiu confiabilidade e, conseqüentemente, boa adesão e aceitação, tendo reaberto em dezembro as inscrições de novos atletas (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2017).

Sendo assim, uma possibilidade é estabelecer e ampliar as parcerias para utilização delas não só para o EAR, mas também para a iniciação esportiva. Muitas destas instalações permitem que seja feita pesquisa científica, pois contemplam faculdades, laboratórios, bibliotecas e equipamentos. E o fato da pesquisa estar atrelada aos treinamentos, dentre outros apoios multidisciplinares disponíveis, certamente é um importante contribuinte para os resultados de sucesso que os Militares vêm obtendo.

O pilar de promoção e detecção de talentos do DM possui um sistema estruturado e extensa base de dados. Tanto que foi muito bem avaliado no estudo de Nóbrega (2013), diferente do mesmo pilar avaliado pelo SPLISS.

Quanto à inserção deles no cenário Olímpico, se nos JO de Londres a percepção da contribuição dos Militares já vinha sendo percebida, por participarem da conquista de cinco das dezessete medalhas conquistadas pelo Brasil, nas Olimpíadas do Rio 2016, essa contribuição ficou ainda mais evidente. Tanto na conquista das medalhas obtidas por militares (13 dentre 19), quanto no tocante à participação de atletas militares (150 de 450), os quais contabilizaram cerca de dois terços das medalhas, o que aponta grau de eficácia.

Neste sentido, despertou a atenção, no Brasil, em 2016, ter 62% das medalhas conquistadas por atletas participantes do PAAR, Militares e Militarizados. Frente a este número, fizemos uma investigação a campo no intuito de entender melhor o cenário da CCFEx que favoreceu bons resultados esportivos. É importante esclarecer que nem todos esses atletas iniciaram a prática no exército, mas que todos contaram com o apoio e regularidade do Programa e que isso possivelmente tenha sido um diferencial, um fator de grande contribuição para os resultados obtidos.

Seguindo na análise, há apontamentos de eficácia do modelo Militar, nas Olimpíadas de 2016, sendo que dos cerca de 300 atletas não Militares, apenas seis conquistaram medalhas, o que sugere uma média de medalha de aproximadamente um atleta em cada 50. Se fosse seguida esta média, o Brasil não estaria entre os vinte primeiros classificado no quadro de medalhas geral. Diferentemente se fosse utilizada a média de atletas Militares que medalharam, neste caso, o Brasil estaria entre os três primeiros colocados se mantida a porcentagem de uma medalha a cada dez atletas aproximadamente, reforçando o grau de eficácia destes.

Tais resultados tornam o Brasil uma exceção no tocante a ser o único país dentre os seis primeiros colocados nos JMM que é potência Militar, mas não é potência Olímpica. Relativo a isso, o fato de o Brasil assumir a primeira posição nos JMM, em 2011, coloca os Militares brasileiros ainda mais em evidência.

Acerca dos JMM, o Brasil ficou na primeira colocação no ano de 2011, ano em que foi sede da competição e participou em todas as modalidades, com total de 277 atletas. Vale considerar que Rússia, China, Itália e Alemanha não participaram desta edição dos Jogos. Na edição de 2015 obteve a 2ª colocação e em 2019, a 3ª. Nos Jogos Mundiais Militares de 2019, participaram 489 integrantes, 71 integrantes a mais que em 2015, envolvendo atletas, comissão técnicas e outros profissionais.

Importantes resultados alcançados, por meio de estratégias traçadas por um modelo de gestão esportiva que priorizou o projeto esportivo de alto rendimento, incorporando atletas de elite do Brasil às equipes militares brasileiras já constituídas (NÓBREGA, 2016). Ademais, considerar que além do PAAR, o Exército atua também no âmbito do Esporte Educacional e possui um programa social voltado às crianças do contraturno escolar, o qual está distribuído nos 26 estados, no Distrito Federal e em 92 municípios (ZUCCARO, 2017). Intitulado Força no Esporte, o Programa atende 22.367 crianças. Embora não seja o objetivo principal do Programa, há aplicação de testes físicos nas crianças, por meio da metodologia do PROESP, por meio dos quais é possível detectar talentos e atletas em potencial.

Neste sentido, ressaltamos que o fato de ter atletas da base treinamento, próximos a atletas do rendimento, é ponto fundamental para garantir a manutenção da modalidade no cenário nacional. O Esporte educacional e os programas sociais (GALATTI, 2017) vem se configurando no cenário esportivo como elementos importantes, que garantem sustentabilidade de modalidades, são capazes de

contribuir para o desenvolvimento humano e com o êxito das modalidades também no âmbito do alto rendimento; desde que seja dado a eles um tratamento pedagógico compatível e com intencionalidade, considerando o cenário, os objetivos, os personagens e a idade (PAES, 2002).

Finalmente, a despeito dos Jogos Paramericanos de Lima, no Peru, em 2019, 54% das medalhas conquistadas pelo PAAR (91 das 173 obtidas pelo Brasil), com uma delegação de 138 atletas dentre os 483 atletas brasileiros participantes. Atualmente (2020) cerca de 780 atletas são contemplados por este Programa de apoio ao desporto nacional.

De acordo com Nóbrega e Secco (2016) “as Organizações Esportivas Militares e os programas atuais têm espelhado excelentes resultados internacionais, sobretudo em competições militares, sendo o Brasil considerado, nos dias atuais, uma potência militar”.

3.6 Resultados Paralímpicos: algumas considerações

O movimento Paralímpico teve início no Brasil na década 1950. Chegou com influência americana, dentro da vertente competitiva e centralizada nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo (PARSONS e WINCKLER, 2012). Desde 1972 o Brasil participa dos Jogos Paralímpicos e a cada edição é crescente número de pessoas na delegação. Um marco importante, em 1995, houve o surgimento da CPB e em 2001 ela foi contemplada pela Lei Federal 10.264 que direciona parte da arrecadação bruta das loterias para o Esporte, sendo parte para o Esporte Paralímpico. Desde então, bastante próximo o caminho desta manifestação à área da Ciência do Esporte, o Brasil tornou-se potência, inclusive à frente de outras importantes nações (Japão, Alemanha e França).

O Esporte Paralímpico brasileiro vive um momento de grandes conquistas, o que o torna uma referência no cenário internacional. Diferentes momentos já caracterizaram o Esporte Paralímpico: 1. Terapêutico, 2. Reabilitação, 3. Social, 4. Saúde e 5. Alto Rendimento (HALACHI et al., 2016), sendo este atrelado ao momento atual e caracterizado pela busca da excelência para superar adversários e melhorar os próprios resultados. Da mesma forma que o COB possui a ABT, o CPB possui a Academia Paralímpica Brasileira (APB), lançada em 2010, que

tem por finalidade o fomento e desenvolvimento da produção, divulgação e publicação Científica e Tecnológica. É constituída por uma Diretoria Executiva, um Conselho Gestor, Membros Institucionais e Membros Pesquisadores.

Com a Lei Agnelo Piva 10.264/2001, foi possível possibilitar a partir do repasse de percentuais da arrecadação bruta das loterias que o COB e CPB desenvolvam ações no âmbito do alto rendimento, escolar e universitário. Sancionada em 2001, a Lei sofre alterações e atualmente a arrecadação inicial voltada ao esporte, que era de 2% cresceu, assim como o número de entidades beneficiadas diretamente. Ademais, com a inclusão da Lei Brasileira de Inclusão da pessoa com deficiência, Lei 13.146/2015, houve aumento do repasse ao CPB de 15% para 37,04%. Também a bolsa atleta, ao contemplar atletas Paralímpicos, incentivou-os a busca do rendimento.

Os Jogos Paralímpicos (JP), da mesma forma que os Olímpicos, têm sua edição de verão e de inverno. No Brasil foram 22 modalidades disputadas nos JP de 2016, de maneira que os atletas são classificados de acordo com funcionalidade ou condição física em classes nas quais competem.

O Brasil costuma obter uma classificação nos Jogos Paralímpicos geralmente superior aos Jogos Olímpicos. Três fatores podem estar diretamente relacionados a este fato. Um deles diz respeito ao investimento, que no caso do Esporte Paralímpico, é ser administrado com gestão independente. Outro fator é a aproximação com o pilar 9, referente às pesquisas científicas. A aproximação com as universidades permite o desenvolvimento de pesquisas, avaliações e reflexão da prática com maior constância e regularidade que no Esporte Olímpico. Desde o seu surgimento no Brasil, o Esporte Paralímpico teve forte conexão com universidades, tendo inclusive bastantes treinadores que conciliam a carreira com a de pesquisadores na área. E o terceiro fator é referente a ter menos países que participam das Paralimpíadas que das Olimpíadas, o que diminui a concorrência aumentando, conseqüentemente, as chances de uma boa classificação.

Além destes três fatores, certamente, há outros que podem estar atrelados, como a qualidade da infraestrutura do Centro Paralímpico Brasileiro, por exemplo. Interessante notar que somadas as medalhas do Brasil nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos e feita a comparação com o total de medalhas de outros países nas mesmas competições, o Brasil ficaria na décima colocação no quadro geral de medalhas. China, Estados Unidos e Reino Unido se manteriam nas

primeiras posições, com algumas inversões, passando a China a assumir a primeira colocação. A partir dessa constatação algumas análises são possíveis. Uma delas, que cabe neste estudo, que busca referências de sucesso para pensar o modelo esportivo brasileiro voltado ao alto rendimento, é investigar os caminhos de conquistas que o Esporte Paralímpico brasileiro vem traçando.

Outro ponto de destaque do Esporte Paralímpico Brasileiro é o Centro de Treinamento Paralímpico, inaugurado recentemente, que conta com tecnologia de ponta, sendo considerado um dos melhores CTs para treinamento do mundo. Embora tenha sido inaugurado às vésperas dos Jogos de 2016, com aproveitamento menor que o esperado para treinamento da competição, a médio e longo prazo espera-se que as instalações de fato possam ser usadas pelos atletas do alto rendimento em vistas a um aperfeiçoamento da performance esportiva.

Aliado ao aperfeiçoamento, o trabalho realizado em parceria com o Núcleo de Alto Rendimento (NAR) localizado em Santo Amaro tem contribuído significativamente para os resultados. Mais da metade dos atletas Olímpicos e Paralímpicos foram avaliados pelo NAR. Por fim, no que diz respeito ao Esporte Paralímpico, seguindo na comparação com o Esporte Olímpico, vale ressaltar que o CPB, instalação votada ao treinamento de diversas modalidades Paralímpicas, é diferenciado e pode estar diretamente atrelado aos avanços desta manifestação esportiva. Inclusive, se comparada às instalações Olímpicas, sendo, portanto, importante tema de investigação.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Questões metodológicas: considerações iniciais

Iniciamos o processo para a escolha de procedimentos metodológicos considerando a necessidade de sistematizar dados coletados e organizar o conteúdo, tendo como base as experiências dos sujeitos envolvidos com o fenômeno (BALBINO, 2005), além de todo marco teórico. Essa escolha permite selecionar e inferir aspectos e indicadores que interessam para compreender a temática (MONTAGNER, 1999).

Trata-se de uma pesquisa qualitativa. O estudo é composto por marco teórico com base na literatura nacional e internacional acerca da Gestão do EAR a partir de sites, livros, revistas científicas e jornais de valor informativo, tanto da imprensa como produzidos pelo cenário de pesquisa de campo. Posteriormente, foi realizado fichamento e, na fase de análise e interpretação dos dados, fizemos comentários críticos e interpretativos, discutindo e avaliando o material bibliográfico (MARCONI e LAKATOS, 2006).

Para realização das entrevistas com gestores esportivos do EAR, houve concordância destes com as informações do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas semiestruturadas foram realizadas via *skype*, gravadas, transcritas na íntegra e analisadas qualitativamente e de acordo com seu conteúdo (BARDIN, 2004). Os apêndices I e II são referentes ao roteiro de perguntas e as respostas dos Entrevistados, respectivamente.

As três etapas do método utilizado, que são distintas e complementares, segundo Triviños (1994), são: 1. Pré-análise: organização do material, determinação de estratégias; 2. Descrição analítica: caracterizada por estudos aprofundados de documentos essenciais e relevantes da investigação, orientada pelos objetivos do estudo e 3. Interpretação: reflexões elaboradas a partir das fases anteriores e das fontes de informação, sendo nesta a categorização, em função de características comuns e do marco teórico.

A análise de conteúdo pode ser tanto qualitativa como quantitativa. Optamos pela qualitativa a partir do entendimento da complexidade do tema, seu

dinamismo, características essenciais para construção de inferências e possibilidade de considerar características de conteúdo em fragmentos das mensagens.

Os sujeitos, instrumentos e procedimentos de análise serão apresentados nos próximos tópicos.

4.2 Sujeitos da pesquisa

Considerando a experiência de mestrado (ANTONELLI, 2016), na qual houve visita em diversos Centros de Treinamento de Excelência nacionais, as manifestações esportivas e os resultados advindos da pesquisa SPLISS, despertou-nos o interesse em investigar com mais profundidade três cenários e seus respectivos gestores, que possuem equipe multidisciplinar e infraestrutura com níveis de excelência, sendo eles de âmbito Olímpico, Paralímpico e Militar.

Cientes da necessidade de um recorte e representatividade dos sujeitos participantes da pesquisa, buscamos a delimitação da amostra. Os contatos de quando foram feitas as visitas a campo foram retomados (ANTONELLI, 2016) a fim encontrar gestores com atuação direta no Esporte de Alto Rendimento, com trabalho de dimensão a nível nacional e internacional, dos três âmbitos supracitados, que possuíssem equipe de apoio às diversas áreas de conhecimento – sendo os entrevistados deste estudo distintos dos entrevistados por Antonelli (2016) – e atuação no campo da Gestão do EAR. Os currículos abreviados de cada um dos gestores, que são adiante apresentados, corroboram para demonstrar a relevância de cada um para sua área de atuação.

A partir deste recorte, o primeiro passo foi o levantamento de grandes personagens da área de gestão esportiva do EAR do âmbito Olímpico, Paralímpico e Militar, que considerou tempo de experiência, competições organizadas, participação em competições, organização de grandes eventos, qualificações e cursos de relevância para área. Foram consultados especialistas de cada uma das áreas que deram sugestões e pesquisamos em fontes diversas, incluindo sítios do Comitê Olímpico, Paralímpico e da Organização Militar. Juntando todas as informações obtidas, chegamos a um nome de cada manifestação. Sendo esses gestores, com vasta experiência na área de gestão.

Coletamos sugestão destes na escolha do segundo nome de cada uma das manifestações para a entrevista, dentre alguns recomendados/ sugeridos, fizemos novo levantamento e optamos pelos que mais se enquadravam no estudo e nos critérios, os quais nós investigamos previamente para ter certeza que ia de encontro ao que buscávamos.

Assim, participaram da investigação seis gestores esportivos com expertise na área, sendo dois atrelados ao Esporte Olímpico, dois ao Paralímpico e dois ao Militar. Por meio das entrevistas pudemos notar padrões que se repetem nas respostas. Os sujeitos todos possuíam experiências nacionais e internacionais na gestão do EAR.

4.3 Instrumentos e procedimentos de análise

A técnica de coleta de dados utilizada foi a realização de entrevistas semiestruturadas, a fim de que os dados contribuíssem com objetivos propostos. Antes que tivesse início às entrevistas, os Entrevistados foram perguntados sobre identificação pessoal, tais como: tempo e nível de experiência, prática profissional do campo da gestão esportiva, nível e tempo de formação e qualificação profissional.

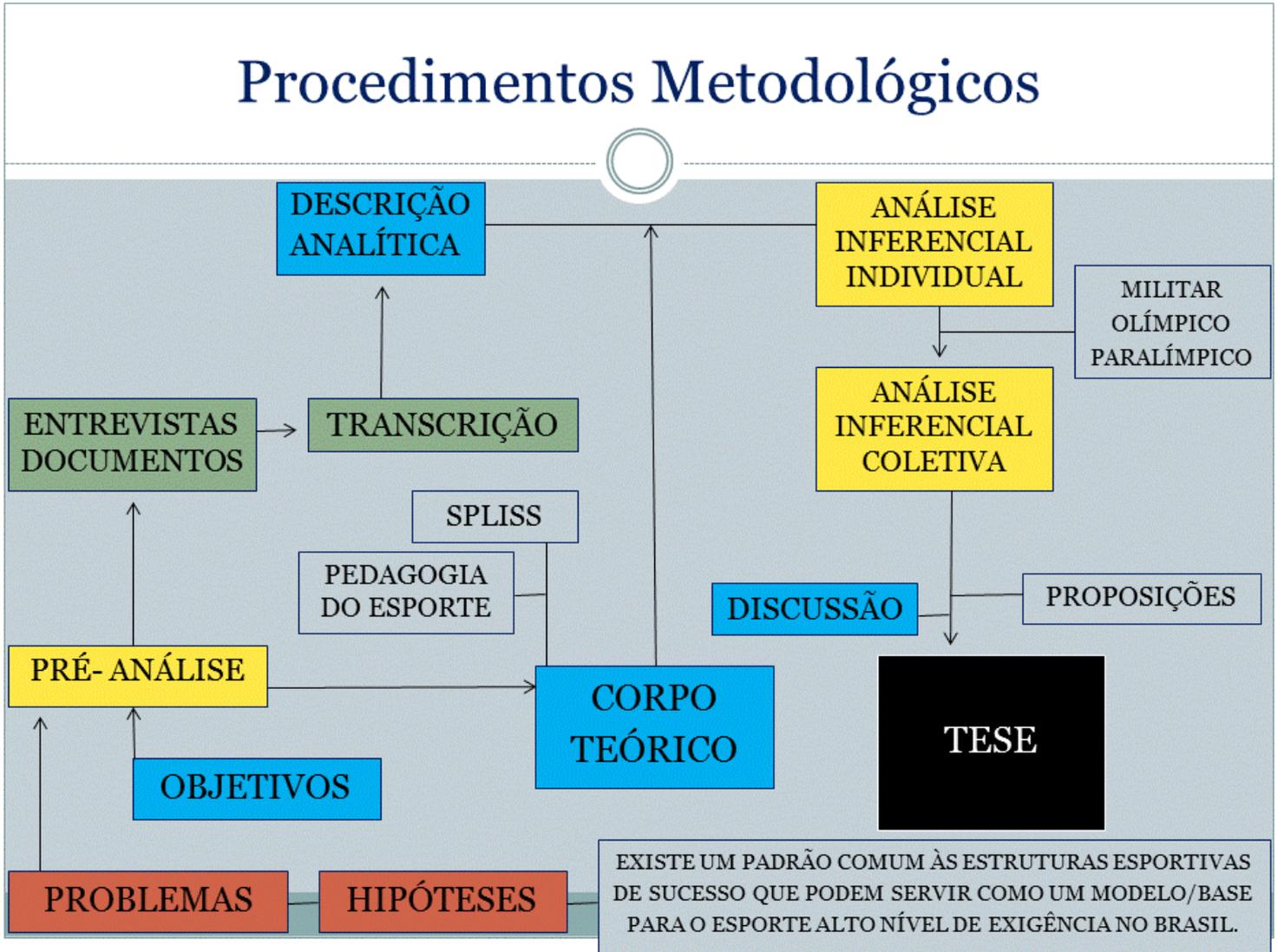
A entrevista foi pautada em um roteiro de seis questões abertas (Apêndice 1), cujas informações nelas contidas permitiram o posterior agrupamento em seis categorias de análise. Tal formato permitiu que o investigador intervisse quando achasse necessário, para ter respostas mais profundas sobre a temática, e ao Entrevistado liberdade para ao fornecer a resposta.

Foi aplicada uma entrevista semiestruturada, cujas perguntas abrangeram seis áreas que, de acordo com Bateson (1987) e Dilts (2017), são considerados níveis lógicos e níveis neurológicos, respectivamente, e contribuem para investigação de um fenômeno – também chamados de níveis neurológicos de liderança. Desta forma, ao serem elaboradas as perguntas consideraram níveis de processos dentro de um grupo. As seis categorias de análise foram: 1. Ambiente, 2. Identidade, 3. Capacidade, 4. Espiritualidade, 5. Crenças e valores e 6. Comportamento.

O intuito foi que o conjunto de respostas permitisse representar a coletividade. A análise mediante categorias favoreceu organizar os dados coletados. Em negrito na análise inferencial, pontos que apareceram com maior constância.

As entrevistas foram realizadas via Skype e gravadas. As análises encontram-se organizadas, juntamente ao perfil de cada um dos Entrevistados, categorizadas. A categorização, de acordo com Meireles e Cedón (2010) é necessária uma vez que as inferências obtidas, a partir das categorias, são as responsáveis pela identificação das questões relevantes contidas no conteúdo das mensagens.

Foi realizada a transcrição pela pesquisadora e procedimento sistemático de audição e confirmação de segmentos do texto. Após, foram realizadas inferências e estabelecido um diálogo, uma reflexão dos dados com concordâncias e contraposições com teorias do escopo teórico. Abaixo, os procedimentos metodológicos adotados, com o caminho traçado da pré-análise, passando pela descrição até a interpretação dos dados; até a elaboração da Tese.



4.4 Aspectos éticos da pesquisa

A pesquisa em questão foi submetida e aprovada pelo Comitê de Ética e Pesquisa da Universidade Estadual de Campinas sob o número do **parecer 3.706.427**, seguindo seu procedimento inicial. Após o exame de qualificação, houve redirecionamento do estudo e foram sugeridas novas entrevistas relacionadas à temática, o que tornou necessária a submissão de um adendo ao projeto inicial, aprovado com número do Certificado de Apresentação de Avaliação Ética (CAAE) **44808415.7.0000.5404**, conforme Anexo I. Todos os participantes receberam e acordaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE, APÊNDICE III).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Apresentação dos Resultados

Neste capítulo apresentaremos os dados obtidos a partir das entrevistas. Primeiramente será feita a caracterização dos sujeitos, apresentando informações de sua formação acadêmica e profissional. A seguir, elaboramos uma síntese com descrição analítica das entrevistas, seguindo a ordem do roteiro de questões realizadas.

Posteriormente, apresentaremos inferências individuais e inferências coletivas, ordenadas e organizadas conforme as categorias de análise: 1. Ambiente, 2. Comportamento, 3. Capacidade, 4. Valores e Crenças, 5. Identidade e 6. Espiritualidade. Ademais, faremos considerações advindas do diálogo entre resultados relevantes e todo referencial teórico, fazendo relações com o EAR, com o SPLISS, a área da Gestão Esportiva, os resultados em competições interacionais, as visitas a campo de Antonelli (2016); dentre outros temas relacionados.

5.2 Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado 1

Formação: Graduado em Educação Física pela PUC Campinas (1979), Especialista em Voleibol (PUC, 1979), Especialista em Atletismo (1978), Técnico Internacional de Voleibol (1983), Especialista em Fisiologia do Esforço (2002). Mestrado em Treinamento Esportivo na Unicamp (2003). Gestor Esportivo (IOB, 2013). Trabalhou por 30 anos como técnico em diferentes clubes do Brasil e Itália. Foi coordenador do curso de Educação Física na Faculdade Pitágoras. Professor de MBA de Gestão e Marketing Esportivo na Escola de Negócios Trevisan.

Experiência profissional: Passagem como treinador de Voleibol pelo Minas Tênis Clube; Mackenzie Sport Club; Guarani Futebol Clube, Santos Futebol Club; São Caetano Esporte Clube. Supervisor Técnico de Voleibol e Técnico de Voleibol feminino na Itália (Pallavolo Sumirago, PS) Curso de Arbitragem de Voleibol. Árbitro MEC nos Jogos Escolares Brasileiros Curso de Arbitragem de Natação. Membro do Comitê técnico Internacional da Federação de Voleibol (2012-

2016). Treinador de equipes brasileiras femininas sub 18 e sub 20 (1989 - 2010). Gerente do time de quadra da Confederação Brasileira de Voleibol (2010 - 2016). Instrutor no Curso FIVB e Tutor pelo Brasil no Programa de Talentos e Treinamento de Treinadores, COB (2012-2016). Atualmente é técnico e coordenador da Seleção Colombiana Feminina de Voleibol, desde dezembro de 2016. Possui diversos artigos publicados em periódicos.

Principais títulos: 2018 - Vice Campeão Challenger Cup - Sel Colômbia Voleibol Feminino Adulto, Fivb; 2017 Campeão Copa Pan-americana de Voleibol Under 18 Feminina - Técnico da Colômbia, Norceca. 2016 - Campeão Grand Prix Ad Fem - Voleibol - Gerente de Seleções, Fivb. 2016 - Campeão Sul Americano Sub 18 Fem - Voleibol - Gerente de Seleções, Confederação Sudamericana de Voleibol; 2016 – Campeão dos Jogos Olímpicos Brasil - Voleibol Masculino - Gerente de Seleções Brasil, Comité Olímpico Internacional. 2015 – Campeão da Copa Pan-americana Ad Masc. - Voleibol - Gerente de Seleções, Norceca. 2015 - Campeão Sul Americano Ad Masc. - Voleibol- - Gerente de Seleções, Confederação Sudamericana de Voleibol. 2014; Campeão Grand Prix Ad Fem. - Voleibol - Gerente de Seleções, Fivb. 2014 - Vice Campeão Sul Americano Sub 18 Masc. - Gerente de Seleções, Confederação Sudamericana de Voleibol. 2014 - Campeão Sul Americano Sub 20 Masc - Gerente de Seleções, Confederação Sudamericana de Voleibol. 2014 Campeão Sul Americano Sub 22 Masc. - Gerente de Seleções, Confederação Sudamericana de Voleibol; 2002 Melhor Técnico Nacional de Voleibol do Ano 2001/2002, Confederação Brasileira de Voleibol. Campeão Mundial de Voleibol Juvenil Fem., Federação Internacional de Voleibol - República Dominicana. 2000 - Campeão Sul-americano de Voleibol Juvenil Fem., Federação Sul-americana de Voleibol- Colômbia. 1999 - Vice Campeão Mundial Infanto Juvenil de Voleibol Fem., Federação Internacional de Voleibol- Portugal. 1998 Campeão Sul-americano Menores de Voleibol Fem., Confederação Sul-americana de Voleibol - Bolívia. 1989 - Campeão Mundial de Voleibol Juvenil Feminino, Federação Internacional de Voleibol- Peru.

Entrevistado 2

Formação: Possui Licenciatura Plena em Educação Física pela UFRJ (1968/1970). Curso de Técnico de Voleibol e Futebol pela UFRJ (1971). Administração Esportiva pela PUC- RIO (1973).

Experiência profissional: Gerente do Futebol Profissional do Fluminense Football Club em 1998. Gerente Geral de Integração Esportiva do COB de 2009 até 2017. Gerente Geral de Alto Rendimento do COB de 1999 até 2008. Superintendente Técnico do COB de 1995 a 1997. Superintendente Técnico da CBV de 1987 a 1995. Supervisor de Voleibol do Bradesco E.C de 1984 a 1986. Supervisor de Educação Física do 4º DEC de 1975 a 1983. Professor Concursado de Educação Física da PCRJ. Professor de Educação Física de 1973 a 1983, na Faculdade Integrada Bennett. Professor de Educação Física de 1972 a 1987 no Grupo Integrado Magdalena Kahn (GIMK). Atleta de Futebol em 1971 no Sport Club Recife. Atleta de Futebol de 1964 a 1970 no Fluminense Football Club. Participação na organização de diversos eventos internacionais, como: Jogos Olímpicos Rio de Janeiro/Brasil 2016 - Função: Consultor; Jogos Sul-americanos Santiago/Chile 2014 - Função: Direção Técnica; Jogos sul-americanos de Praia Vargas/Venezuela 2014 Função: Direção Técnica; Jogos Sul-americanos da Juventude Lima/ Peru 2013 - Função: Direção Técnica ODESUR; Jogos Sul-americanos Buenos Aires e Mar Del Prata /Argentina 2006 - Função: Direção Técnica ODESUR; Jogos Sul- americanos - Rio de Janeiro, São Paulo. Curitiba e Belém/Brasil 2002 - Função: Diretor Geral Jogos Escolares 2000; 2001; 2002; 2003; 2004 - Função: Diretor Geral; Jogos da Juventude 1996; 1997; 2001; 2002; 2003 - Função: Diretor Geral; Campeonato Mundial de Voleibol de Clubes Feminino - Função: Diretor Geral; Campeonato Mundial de Voleibol de Clubes Masculino - Função: Diretor Geral; Campeonato Mundial de Voleibol Adulto Feminino 1994 - Função: Diretor Técnico; Campeonato Mundial de Voleibol Juvenil Feminino 1993 - Função: Diretor Técnico e Secretário Geral; Campeonato Mundial de Voleibol Adulto Masculino 1990 - Função: Diretor Técnico e Secretário Geral; Campeonato Mundial de Voleibol Infanto Juvenil Feminino 1989 - Função: Diretor Geral; Campeonatos Brasileiros de Voleibol - Função: Idealizador e Direção (Liga Nacional de 1989 a 1994). Foi Técnico de Futebol e Voleibol pela UFRJ (1971).

Outras informações: Participação de Eventos, como: Jogos Olímpicos de Barcelona/Espanha 1992 - Função: Membro da Comissão Técnica das Equipes de Voleibol M/F; Jogos Olímpicos de Atlanta/USA 1996 - Função: Subchefe de Missão; Jogos Pan-americanos Winnipeg/Canadá 1999 - Função: Subchefe de Missão; Jogos Olímpicos de Sidney/Austrália 2000 - Função: Subchefe de Missão; Jogos Pan-Americanos de Santo Domingo/Republica Dominicana 2003 - Função: Subchefe

de Missão; Jogos Olímpicos de Atenas/Grécia 2004 - Função: Subchefe de Missão; Jogos Pan-americanos Rio de Janeiro/Brasil 2007 - Função: Subchefe de Missão; Jogos Olímpicos de Beijing/China 2008 - Função: Subchefe de Missão; Jogos Sul-Americanos Medellín/Colômbia 2010 - Função: Subchefe de Missão; Jogos Pan-americanos Guadalajara/México 2011 - Função: Subchefe de Missão; Jogos Olímpicos de Londres/Inglaterra 2012 - Função: Subchefe de Missão Jogos Pan-americanos Toronto/Canadá 2015 - Função: Subchefe de Missão.

Entrevistado 3

Formação: Tenente coronel de infantaria. Função atual: Chefe de Seção de Operação da Comissão de Desportos do Exército (CDE). Relator de modalidades Esportivas da CDE, Diretor de Esportes dos Jogos Desportivos do Exército 2020. Graduado em Oficial de Carreira formado na AMAN. Graduado em Instrutor de Educação Física EsEFEx. Pós-graduação de Aperfeiçoamento em Operações Militares EsAO.

Experiência profissional: Foi Treinador da equipe do Exército, das Forças Armadas e do Brasil de Pentatlo Moderno (de 2009 a 2013) e Gestor de modalidades do Alto Rendimento do Desporto Militar do Exército Brasileiro (2013 a 2018). Organizador dos Jogos Desportivos do Exército 2013, 2015, 2018 e 2020. Gerente de competição do campeonato de natação 2017 e do campeonato do Exército de Triátlon 2019. Organizador de Campeonatos Brasileiros e Seletivas das Forças Armadas - CDMB. Organização de Campeonatos Mundiais Militares. Líder de setor da modalidade Triátlon Jogos Olímpicos do Rio 2016. Chefe de delegação do Campeonato Brasileiro de Forças Armada (2004). Chefe de Missão Internacional.

Condecorações voltadas ao desporto: 1) Ministério da Defesa: Medalha do Mérito Desportivo Militar 2) Exército Brasileiro: Medalha Marechal Osório – o Legendário. 3) Internacionais: Piucha de paraquedista do Grupo de Operaciones Especiales (GOPE) dos Carabineiros – Chile.

Outras informações: Integrante da Seleção Brasileira de Pentatlo Moderno por oito anos como atleta (1998 a 2006); Campeão da NAVAMAER por equipe na modalidade de pentatlo Militar – (1996 a 1998); Campeão da NAVEX por equipe da modalidade de triatlo – (1994); Campeão por equipe na modalidade espada do V Campeonato Brasileiro de Esgrima das Forças Armadas – (2000); Participação em três Campeonatos Mundiais Militares do CISM como atleta (2000 –

2001 – 2002) e um Mundial de Pentatlo Moderno da União Internacional de Pentatlo Moderno; Campeão Sul-americano de Pentatlo Moderno por equipe (2000); Vice-campeão Mundial Militar de Pentatlo Moderno como técnico; Gerente do Projeto Garança – Pentatlo Moderno no Sistema Colégio Militar do Brasil (2014 – 2015).

Entrevistado 4

Formação: Graduação: Instrutor de Educação Física – EsEFEx (2008); Pós-Graduação: Aperfeiçoamento em Operações Militares – EsAO (2012); Pós-Graduação: Especialización em Operaciones Militares – Venezuela (2014 e 2015); Curso de Instrutor de Educação Física da Escola de Educação Física do Exército – EsEFEx – (2008); Curso Básico Pára-quedista do Centro de Instrução Pára-quedista General Penha Brasil – CIPqdtGPB – (2005); Estágio Básico de Escalador Militar – AMAN (2001); Curso de Mestre de Salto do Centro de Instrução Pára-quedista General Penha Brasil – CIPqdtGPB – (2007); Curso de Árbitro de Tiro esportivo – CBTE (2010). Major do Exército Brasileiro. Outros cursos: Graduação: Oficial de Carreira formado na AMAN – Infantaria (2003). Função atual: Gerente do Programa de Atletas de Alto Rendimento do Exército, Relator de modalidades esportivas da Comissão de Desportos do Exército (CDE). Relator (responsável pelo desenvolvimento da modalidade) do Pentatlo Militar, Esgrima, Vôlei de Praia, Escalada Esportiva e Tênis, e chefe da equipe e Triatlo do Exército. Gestor Esportivo.

Experiência profissional: Instrutor de Corpo de Tropa – 26o Batalhão de Infantaria Paraquedista (2004-2007); Comandante de Pelotão em Missão de Paz da ONU (Haiti) – (2005); Comandante de Companhia de Fuzileiros Paraquedista (2013 e 2014); Instrutor do Núcleo de Preparação de Oficiais da Reserva – NPOR (2009 e 2010); Instrutor da Escola de Aperfeiçoamento de Oficiais – ESAO (2016 a 2018); Chefe da Equipe de Pentatlo Militar do Exército, das Forças Armadas e do Brasil (2018 e 2019); Simpósio Internacional de Atividades Físicas do Rio de Janeiro do Instituto de Pesquisa da Capacitação Física do Exército (IPCFEx) - (2007); Organizador do Campeonato Internacional de Pentatlo Militar – Rio de Janeiro, RJ (2019); Organizador de Campeonatos Brasileiros e Seletivas das Forças Armadas – Pentatlo Militar – (2018 e 2019); Gerente de Esportes do Campeonato Mundial de Pentatlo Militar – (2013), do Conselho Internacional do Esporte Militar (CISM); Árbitro do 45º Campeonato Mundial de Tiro - 2010; Gerente da Arbitragem dos 5º Jogos

Mundiais Militares, modalidade Tiro Esportivo - 2011; Gerente da Arbitragem do Tiro Esportivo dos Jogos Olímpicos Rio2016 - 2016; e Gerente do Projeto “Sargento Bandeira” de Pentatlo Militar – 2018 e 2019.

Condecorações Militares: Medalha Militar de Prata (mais de 20 anos de serviços prestados ao Exército); Medalha das Nações Unidas; Medalha Marechal Zenóbio da Costa. Condecorações voltadas ao desporto: Medalha Marechal Osórioathlon – CBTri (2013).

Entrevistado 5

Formação: Graduação em Educação Física em 2005. Especialista em Educação Especial na faculdade Padre João Bagozzi em 2008. Mestrando em Educação Física pela Universidade Federal do Paraná. Atuou como Supervisor de Paracanoagem na Confederação sul-americana de Canoagem e é membro do Comitê de Paracanoagem na Confederação pan-americana de canoagem. Atualmente é diretor geral da Confederação Brasileira de Canoagem, atua desde 2011 na supervisão da Paracanoagem. Realizou diversos cursos e especializações na área de Gestão Esportiva. Possui Curso Avançado de Gestão Esportiva (CAGE), tema: Governança, Comitê Olímpico do Brasil 2017-2018 e Planejamento Estratégico – 2019-2020. MBA em gestão de Projetos 2018-2019.

Experiência profissional: Possui experiência como Coordenador de Modalidades Esportivas na Confederação Brasileira de canoagem, Coordenador de Esporte no Clube Graciosa Alphaville e Coordenador de Modalidades Paralímpicas. Promoção de cursos Nacionais de Classificação Funcional da Paracanoagem. Diversos artigos Científicos publicados (Revista Brasileira de Crescimento e Desenvolvimento Humano; Lectures Educación Física y Deportes – Buenos Aires).

Entrevistado 6

Formação: Possui Licenciatura em Educação Física pela Universidade Estadual de Campinas (1998) e Bacharel em Treinamentos em Esportes pela Universidade Estadual de Campinas (1998). Mestrando em Educação Física Adaptada na Universidade Estadual de Campinas. Atualmente é diretor técnico adjunto do Comitê Paralímpico Brasileiro - CPB.

Experiência profissional: Tem experiência na área de Educação Física. Profissional Certificado PMP pelo Project Management Institute (PMI). Em 2018,

apresentação de trabalho: Gestão do Esporte: estudo no Esporte Paralímpico e participação no Congresso Paradesportivo Internacional. Em 2016 foi subchefe de Missão – Jogos Paralímpicos do Rio; Subchefe de Seção dos Jogos Parapanamericanos de Toronto 2015. Subchefe de missão Mundial de Atletismo em Doha, 2015. Subchefe de Missão Jogos Paralímpicos de Londres, 2012. Chefe de Missão – Mundial de Futebol B2/B3 em 2012. Subchefe de Missão Jogos Parapanamericanos de Guadalajara 2011. Gerente de Competição – Futebol 5 em 2007. Diretor de Esportes dos Jogos Mundiais de IBSA. Diretor de Esportes dos Jogos Panamericanos para Cegos em 2005. Equipe de Escritório Jogos Paralímpicos 2004.

Outras informações: Campeão Regional Sul/Sudeste de Futebol de Cegos, 2001. Associação Brasileira de Desporto de Cegos; Campeão Brasileiro de Futebol de Baixa Visão B2/B3, Associação Brasileira de desporto de Cegos; Campeão da Liga Sul Sudeste de Futebol de Cegos, 2000.

5.3 Descrição analítica das entrevistas a partir do roteiro de perguntas

Os seis elementos destacados nas respostas dos Entrevistados foram selecionados por nós e advindos da teoria de Beatson (1997), acerca das interações dos elementos do sistema; e da teoria dos níveis neurológicos de Dilts (2017). Ademais, também fomos guiados pelas discussões, reflexões e marco teórico apresentado.

Os autores estudaram como os processos mentais se relacionam de forma hierárquica e quais associações são possíveis de se fazer a partir deles. Em seus estudos iniciais Batseon (1987) atribui a cada nível a função de sintetizar e organizar o nível de baixo. Neste sentido, defende que mudanças nos níveis profundos irradiam mudanças nos níveis abaixo, porém, nem toda mudança nos níveis da base da pirâmide provocam mudanças nos níveis superiores.

O roteiro de perguntas elaborado trata relação entre Gestão Esportiva, formação acadêmica e profissional, participação em competições nacionais e internacionais, infraestrutura e recursos humanos de relevância para treinamento e

alcance da excelência no contexto do EAR. Para entendimento do fenômeno e da relação dos gestores daquilo que são com aquilo que os cerca, as perguntas consideraram tanto os níveis neurológicos (DILTS, 2017) quanto à maneira de se buscá-los, por meio de questões utilizando: “Quem”? Quando? Onde? O quê? Como? Por quê? Quem mais? Para quem?

Após o recorte de trechos das entrevistas encontramos diferentes opiniões, que sistematizamos utilizando conceitos de gestão esportiva e dados do EAR e categorias estabelecidas. Com objetivo de organizar as falas e analisá-las não subjetivamente, mas à luz do marco teórico, este sim, por nós escolhido e apresentado inicialmente no início do trabalho.

Ademais, houve intenção de dar espaço aos participantes para uma explanação livre sobre a temática, permitida por meio da escolha da entrevista semiestruturada e liberdade, a cada resposta, de abordar o tema a partir de sua própria ótica. Para cada questão realizada com os Entrevistados, destacamos trechos que melhor traduzissem os elementos abaixo. Tal procedimento metodológico de destacar as falas de Entrevistados com diferentes cores ocorreu em todas as questões, com os seis Entrevistados (Apêndice II).

Ambiente / Capacidade/ Comportamento/ Valores e Crenças/ Identidade/
Espiritualidade

Como visto, utilizamos amarelo para destacar trechos relacionados a “capacidade”, azul para falava que mencionavam “identidade”, roxo para “comportamento”. Nas expressões que se referem a ambiente utilizamos verde; à “espiritualidade” cinza e a “valores e crenças vermelho”.

Interessante notar que há uma interdependência entre as categorias de acordo com os autores e conforme aponta a Figura abaixo, sendo os patamares superiores da pirâmide diretamente atrelados e relacionados aos inferiores.

Níveis Lógicos e Níveis Neurológicos

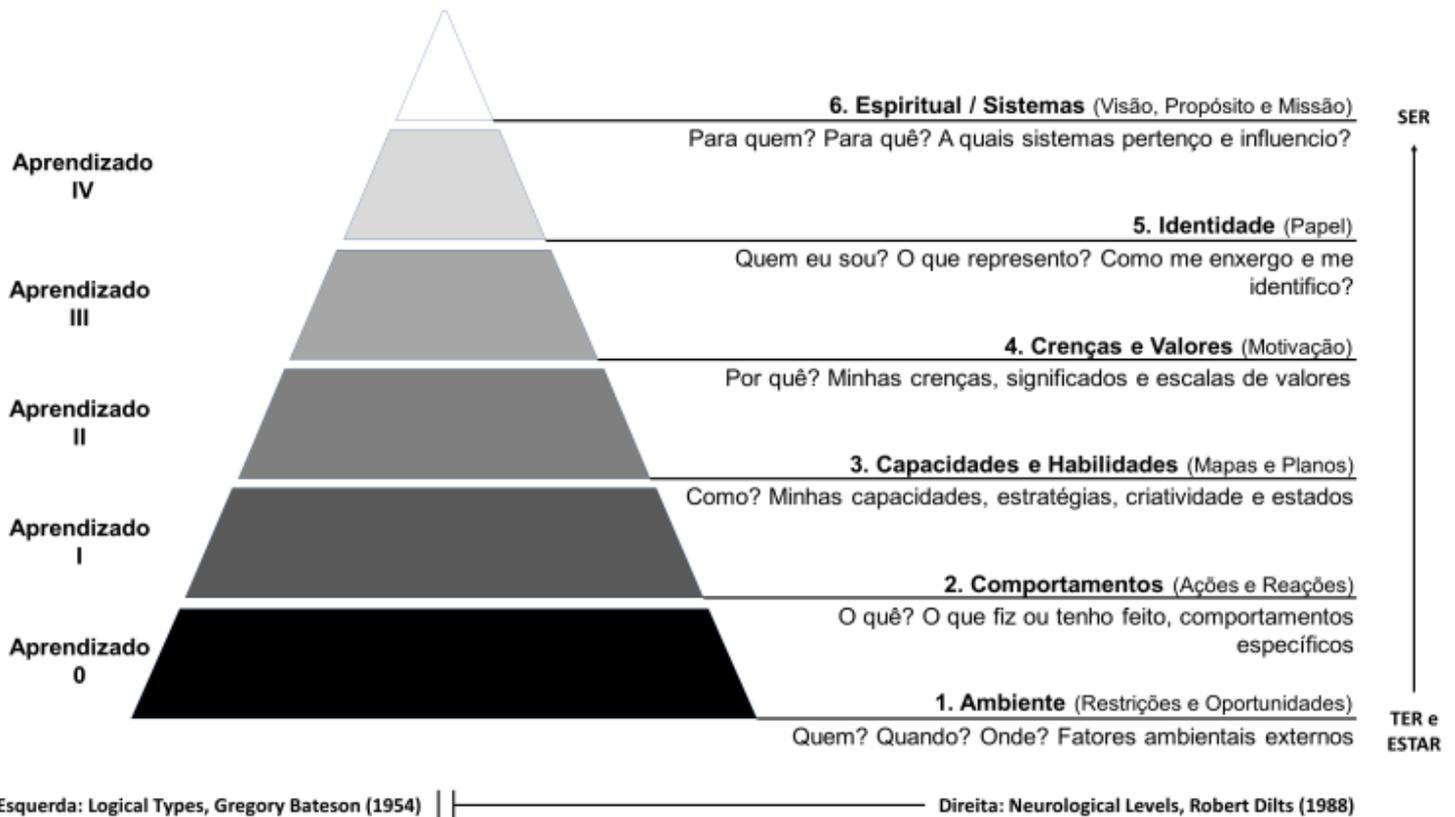


FIGURA 16 – Níveis lógicos e níveis neurológicos de aprendizagem.

Embora houvesse recortes de trechos de falas e opiniões distintas entre os Entrevistados, sistematizamos as informações e reflexões de acordo com as categorias apresentadas, agrupando de acordo com o conteúdo. Com isso foi possível análise não só individual das respostas, mas coletiva, a partir da escolha do referencial teórico específico apresentado no trabalho.

A construção dos elementos que compõe o sistema formado pelas categorias passa por conjunto de percepções que avança do **ter** para o **ser**. Neste sentido, é preciso considerar que a cada patamar aumenta-se o nível de complexidade e dependência dos anteriores, estando os patamares superiores diretamente atrelados aos inferiores. Quando há estrutura sólida os resultados também tendem a ser sólidos. Solidificar os patamares que constituem um sistema, um encadeamento de percepções e ações que exige trabalho de médio e longo prazo para que se obtenham resultados esperados, atrelados ao EAR.

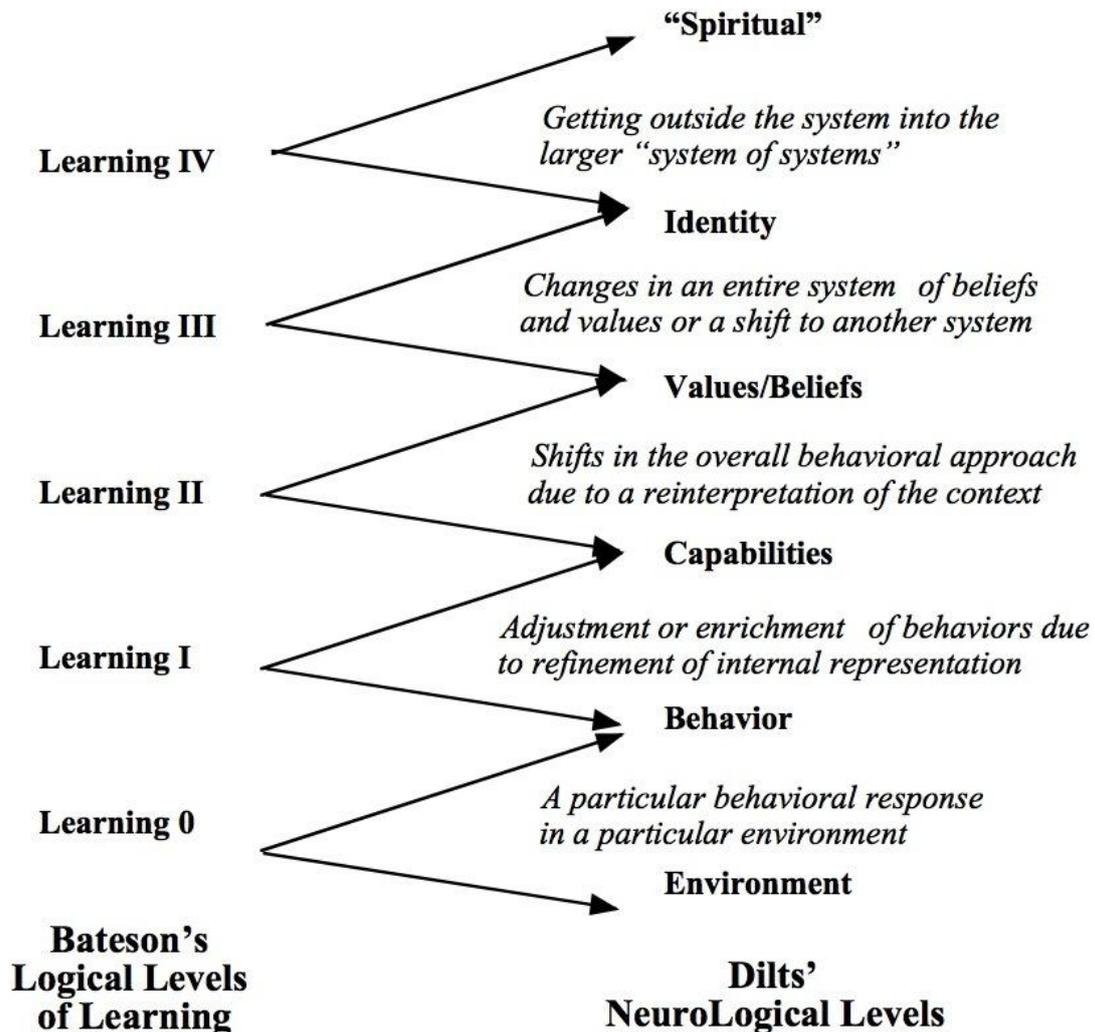


FIGURA 17 – Relação entre os níveis lógicos e neurológicos. Extraído e adaptado de Csikszentmihalyi (2004).

Conforme a Figura 17 é possível observar níveis de aprendizado, cujas mudanças nos respectivos níveis ocorrem no sentido de 0 a 4. O nível **zero** é caracterizado pelo indivíduo armazenar informações. O nível **um**, por realizar escolhas e correções, o nível **dois**, fazer novas escolhas, opções de comportamento e estabelecimento de prioridades. O **três** pela mudança evolucionária, que vai além da identidade do indivíduo e o **quatro** por despertar de uma realidade diferente e transformadora. Ao analisar os indivíduos e as hipóteses, uma reflexão possível é analisá-los em um nível diferente do qual foi criado, considerando níveis como parte de um sistema.

Nota-se que há uma hierarquia entre os ele, sendo que quanto mais ao topo da pirâmide, mais avançado nível de aprendizado. Ao considerar esta teoria na elaboração das questões, buscamos uma análise dos indivíduos que considerasse o todo, ou seja, sua formação e desenvolvimento integral. Esta hierarquia está atrelada a como a informação é organizada na mente (BATESON, 1997).

5.4 Análises inferenciais individuais e coletivas

5.4.1 Ambiente

Análise inferencial individual

Entrevistado 1

O Entrevistado 1 cita os Centros de Treinamento do exterior (Holanda, EUA, Alemanha, França) para exemplificar ambientes de referência no âmbito do EAR. Com destaque para o Papendal, localizado na Holanda. Centros de caráter multidisciplinar que se preocupam com cada um dos detalhes do dia-dia dos atletas. A criação de uma identidade em um determinado ambiente é reforçada por ele com a citação da reverência feita à bandeira em um Centro de Treinamento dos EUA, por onde todo atleta que nele entra faz, como sinal de respeito e de valorização do fato de estar treinando em tal ambiente. Sua tentativa, juntamente à equipe de trabalho é construir um ambiente vencedor, onde se tenha um “espírito vencedor”, por meio de infraestrutura moderna, tecnológica e recursos humanos capacitados e direcionados às funções certas. É de se notar no discurso do Entrevistado que as referências internacionais e o ambiente não se fazem apenas de infraestrutura, mas de pessoas, evidenciando a importância de se capacitar para melhor atender os atletas. Ele deixa claro que, embora infraestrutura seja importante, quem faz o ambiente são as pessoas que nele trabalham e convivem.

Entrevistado 2

Para o Entrevistado 2 a construção de um ambiente é trabalho de médio prazo e área da gestão tem se modificado da década de 80 até hoje. Segundo ele, é preciso traçar metas e com o tempo colher os resultados. Sem imediatismo e com

uma metodologia que comece do simples ao complexo. Para ele, o intercâmbio de atletas e treinadores estrangeiros é agregador e troca de experiência ajuda no enriquecimento do ambiente. É possível inferir que o trabalho de longo prazo é essencial para se atingir grandes resultados, mediante fala do Entrevistado e dos referenciais teóricos deste estudo. Ademais, percebe-se que o Entrevistado reconhece que a Gestão Esportiva vem se modificando, se expandindo e se profissionalizando, havendo, portanto, necessidade de acompanhar tal evolução e expansão da área.

Entrevistado 3

Para o Entrevistado 3 a busca pelas inovações deve ser constante. O Centro de Treinamento de Saquarema, RJ, do voleibol é referenciado por ele como ambiente que lhe deu ideias, junto à sua equipe de trabalho, para organização do seu ambiente de treino (Escola de Educação Física do Exército, Urca, RJ). Uma diretoria que cuide do EAR também foi citada como tendo grande relevância, tomando como exemplo de grandes clubes nacionais. Trazer ideias de outras instalações, sejam elas clubes ou centros de modalidades, é fundamental para uma boa parte logística e operacional. Ele cita ainda que o Esporte tem de ser levado a sério e que não há problema em copiar o que funciona em outras organizações, desde que se tenham adequações de acordo com cenário. Antonelli (2016) já apontava Saquarema com um modelo de referência, visto a multidisciplinaridade e excelência com a qual o Esporte é tratado. Ademais, cita o Clube Pinheiros, trazendo a pauta Clubes que também contribuem para o desenvolvimento do EAR nacional. Cita o referido clube como referência e traz seu slogan: “O Clube mais Olímpico do Brasil”, ao afirmar que a instituição contribui muito com o país.

Entrevistado 4

O Entrevistado 4 cita que no local do treinamento, no qual atua e é gestor (EsFEEx) ocorrem aulas, palestras e que há uma escola de Educação Física na qual há matérias específicas, para aqueles que fazem a formação Militar. Aponta que tal diversidade foi o que contribuiu para ampliar sua própria formação. Experiências como campeonato Mundial, intercâmbios e parcerias com outros países também ampliam o conhecimento de metodologias de treino e os fazem conhecer outros espaços, como o Centro de Treinamento localizado em Munique.

Em seu discurso o Entrevistado explica que dentro da CCFEx há a EsEFEx, destacando a importância do Pilar 9 do SPLISS, referente à pesquisa científica estar próxima ou inserida no ambiente de treinamento, podendo as questões que são geradas na prática ser investigadas e discutidas pelos que estudam fenômeno. Também nós defendemos essa proximidade entre áreas, como ponto fundamental para desenvolvimento do EAR.

Entrevistado 5

Segundo o Entrevistado 5, no processo de estruturação do CPB, houve uma equipe que visitou CTs no EUA, Ucrânia, China, Coreia, Espanha, Inglaterra, Portugal a fim de que a estruturação deste ambiente do CT tivesse proximidade com outras arenas, possibilitando, inclusive, maneiras de interação entre modalidades, entendendo, logicamente, que são diferentes, mas possibilitando trocas de experiências e vivências. Ele se destaca por ser compacto, com possibilidade de atendimento a dezessete modalidades, com bastante proximidade entre as arenas “então você vê treinadores de uma modalidade comentarem o trabalho de outro, aproveitarem alguma ferramenta e trocarem informação”. O espaço é visto como um potencializador das ações.

A partir da visita de CTs de excelência foi pensada nesta formatação, específica para o Brasil, com uma nova concepção. Ele tem percebido que quanto mais suporte consegue entregar ao atleta, maior a chance dele ter resultado. E que o que se entrega não é tudo aquilo que o atleta quer, mas especialmente o que ele precisa. Cabe ao gestor identificar essas prioridades, tendo uma vivência na área assim como conhecimento teórico. Então, por isso, se cercar das várias áreas e considerar o atleta como um todo, seu contexto, cultura e, enfim, acolhê-lo em sua plenitude. Ademais, aponta que o ambiente proporciona uma vivência em diversas modalidades, no que ele chama de multiesporte, até que a criança escolha aquela na qual ela quer seguir em caráter de competição e/ ou, futuramente, passe a conviver com o esporte da maneira que desejar, em consonância a definição de Desenvolvimento Humano (PNUD, 2017). Ademais, nota-se em sua fala o entendimento de um caminho entre a Iniciação Esportiva e o EAR.

Entrevistado 6

Acerca do ambiente, o Entrevistado 6 aponta ser possível realizar avaliações, atendimento clínico, utilizar academia, piscina, além dos treinamentos específicos de diversas modalidades, no CPB. Afirma ter visitado outros locais em âmbito internacional e que “é difícil ver um Centro de Treinamento que seja tão completo, especialmente quando se trata do Esporte Paralímpico”. Na sua fala, fica evidente o potencial do CPB e sua visibilidade e reconhecimento em âmbito internacional. Ele direciona sua resposta em alguns momentos para a modalidade paracanoagem, que parece ser a que tem afinidade. Cita o legado deixado pelos JP de 2016, em Deodoro para o treinamento da canoagem *slalom*, exemplificando a concretização do legado (BIANCO, 2010). Como serviços oferecidos no ambiente, pontua, além das mais citadas, como academia, espaço para treino, entre outros; também espaços para realizar avaliações e atendimento clínico, necessidades ainda mais presentes em atletas do EAR da vertente paralímpica.

Análise inferencial coletiva

Tratar de ambiente é considerar as percepções daquilo que nos cerca. É entender “onde”, “quem”, “quando” e tudo o que está ligado ao cenário. O ambiente relaciona-se ao macronível (DE BOSSCHER, 2009) e faz parte da análise inicial de um fenômeno. No mesmo sentido, considerando o fato de ser abrangente, é a base da pirâmide dos níveis neurológicos. Fatores ambientais e externos provocam mudanças neste nível, que dá início a uma série de restrições e, ao mesmo tempo, de oportunidades.

É consenso entre os Entrevistados **a necessidade de trazer para o seu ambiente de trabalho experiências, ideias que dão certo em outros países e cenários.** À medida que conhecem como é feito no exterior, ou mesmo no Brasil modelos de sucesso, **encontram possibilidade de adaptação do que veem para o seu contexto de trabalho;** prática chamada de *Benchmarking*.

Também fica evidente que **com conhecimento e atualização permanente se constrói um ambiente de trabalho mais amplo e coerente, com profissionais das diversas áreas de atuação.**

Ao buscar referências, nacionais e internacionais, os Entrevistados são levados a refletir sobre o que o seu próprio local de trabalho possui, em relação à infraestrutura e recursos humanos e buscar melhorias visando a excelência. Neste

sentido, inferimos que é necessário trabalho de médio e longo prazo para se alcançar seus objetivos, além de estabelecimento de metas e objetivos claros e equipe de apoio nas diversas áreas do conhecimento.

A infraestrutura do CPB é citada como um importante legado deixado pelos JO de 2016, assim como o espaço para treinamento de canoagem *slalom*, no RJ, ambiente que tem sido referência no Esporte Paralímpico, inclusive para outras nações, devido a ser um local bastante completo. Ademais, Centros de Treinamento do exterior foram referenciados, cada um por determinada característica, voltadas a atingir níveis e padrões de excelência. O entendimento que o ambiente tem de atender todas as necessidades dos atletas, porém nem todas as suas vontades foi um entendimento comum a maioria dos Entrevistados. **A figura do gestor esportivo, neste caso, de entender as necessidades e especificidades, é vista como fundamental.**

5.4.2 Comportamento

Análise inferencial individual

Entrevistado 1

Segundo o Entrevistado 1, o grande diferencial do seu trabalho, é direcionar pessoas certas para funções certas, identificando as pessoas pela disposição, iniciativa e conhecimento teórico também. O fato de saber se relacionar é fundamental, somado ao conhecimento teórico, pois um sem o outro é falho. É saber “tirar” de cada um o melhor que ele pode oferecer. Cita pessoas do seu contexto que exemplificam isso, trabalhavam por amor, com dedicação e se atentavam aos detalhes da sua função, visto que tinham conhecimento da sua importância dentro do sistema. Desde aquele que limpava e preparava a quadra às camareiras. Para o Entrevistado 1 cada pessoa dentro de um mecanismo, de um sistema é de extrema relevância e independente da função que exerça, o que vem a frente é o relacionamento humano. É imprescindível, segundo ele, o amor ao que se faz. Ademais, acrescenta que expressões corporais denotam quem você é e o que almeja, a seriedade e envolvimento são passados, por exemplo, por um olhar.

Entrevistado 2

Ter respaldo de profissionais das diversas áreas é importante segundo o Entrevistado 2, que conta que assim que assumiu a função de gestor, se cercou de uma equipe multidisciplinar, com especialistas em cada modalidade para que pudesse se dirigir a eles, conversar com cada direção técnica e se respaldar. A equipe multidisciplinar é também citada por Antonelli (2016) et al.; a fim de trabalhar visando a excelência. Podemos deduzir que o primeiro passo importante é reconhecer que há especialistas nas diversas áreas e ao reconhecer, na busca pelo aperfeiçoamento, é necessário estar em contato com eles para uma troca de conhecimentos e de experiências. Acerca dos investimentos, disse que uma das ações foi investir no esporte feminino, visto que expandia possibilidade de conquista de medalhas, e, a partir disso, atingir um equilíbrio nos investimentos e que para se justificar o direcionamento dos investimentos, é importante o convencimento das diretorias, explicando os motivos para tal. Ademais, ele reforça que há de se ter paciência até que os resultados de médio e longo prazo apareçam, que o imediatismo é uma realidade do país, porém deve-se ir no caminho contrário.

Entrevistado 3

O Entrevistado 3 diz ser um privilégio poder trabalhar com voluntário. No caso da organização Militar, os profissionais que são direcionados à área esportiva se voluntariam. Logo, os colaboradores são voluntários e querem estar lá. Segundo ele “nada é mais forte que o coração de um voluntário”. Este tópico, somado ao fato de grande parte dos colaboradores já ter trabalhado em outros locais ligados ao Esporte, faz com que haja qualidade no trabalho, o qual está em constante aprimoramento. O voluntariado fato que o inspira bastante no seu dia-dia. A intenção da equipe é sempre estar buscando melhores condições para os atletas. O Entrevistado 3 foi atleta há cerca de 20 anos e afirma que objetiva oferecer aos atletas de hoje coisas que, na sua época, não pode ter, das coisas simples, como refeição, às mais completas, como viagem para competições, etc., sendo esta, uma questão que o inspira, o motiva a querer atuar na gestão. Defende fortemente o comportamento ético em detrimento ao amador, contando, inclusive, uma história pela qual passou para exemplificar o que entende por comportamento não desejado e que dar o bom exemplo ao atleta por meio de atitudes é o mais importante. Vale ressaltar que a gestão profissional não é contrária ao voluntariado, mas que podem

ser complementares. O profissionalismo, defendido por Mazzei e Bastos (2012), na gestão da organização esportiva é um dos pontos chaves da fala do Entrevistado 3.

Entrevistado 4

Para o Entrevistado 4 é importante ter pessoas qualificadas para atuar nas diferentes áreas presentes no EAR, desde o RH ao marketing ao treinamento. Ele situa que no âmbito Militar a estrutura organizacional é mais verticalizada e que existem, basicamente, três seções: RH, de planejamento e logística. Problematisa que não há profissionais voltados ao marketing, ao divulgar o que é feito, o que considera importante. No caso do seu ambiente de trabalho, são todos Militares destinados a tais funções, geralmente que tiveram experiência prévia na área.

Entrevistado 5

O Entrevistado 5 explica que no seu ambiente de trabalho há uma direção que coordena pessoas responsáveis pela parte administrativa, de segurança, alimentação e hospedagem, intitulada diretoria técnica. Além desta, há a diretoria esportiva, que também é técnica e responsável pela área da educação, dos projetos esportivos e rendimento. Uma inspiração para seu trabalho é conseguir estruturar um trabalho que perdure por longo prazo além de ter projetos voltados a crianças e jovens neste mesmo ambiente, como já acontece. Como ele pontua “a gente aqui tem no CPB desde a escola de Esportes ao altíssimo rendimento”. Assim, visa ampliar o que já é feito dando oportunidade a crianças e jovens com deficiência tomarem gosto pela prática esportiva e que, como consequência algumas continuem inseridas no Esporte em direção ao EAR, passando pelos níveis que são sistematizados em metodologia que está sendo criada e aplicada na instituição. Fala do comportamento de "entrega" do atleta, ou seja, que sua dedicação no EAR é fundamental para se atingir bons resultados. A partir da fala do Entrevistado 5, inferimos que o oportunizar das pessoas, conforme cita, está atrelado à transição entre os níveis do ambiente e do comportamento, ou seja, o que é possível fazer para dar acesso às pessoas; que se situa na transição do nível de aprendizado (Bateson, 1997) para o nível 1.

Entrevistado 6

O Entrevistado 6 aponta que o gestor tem que ter uma equipe por trás, ainda que esteja a frente para as decisões, são necessárias outras pessoas, que são “peças chave” e atuam na parte burocrática da gestão, aprovando projetos, buscando recursos, com alinhamento entre os profissionais e atletas. Ademais, fala da importância de buscar novas fontes de recursos, novos produtos e de agregar valor a eles. Cita que ele mesmo, em algum momento, viu necessidade de buscar novos cursos, de se capacitar na transição da carreira de treinador para gestor. Diz que se admira com a figura do Treinador, que tem de estar no dia a dia junto com os atletas. Este, o inspira, faz com que seu trabalho tenha mais sentido e que a busca pelo conhecimento é incessante.

Análise inferencial coletiva

Neste nível encontramos ações e reações. O que se faz, como se comporta, como promovo mudanças como se reage a elas.

Logo, é possível inferir e destacar que **para o alcance do alto e “altíssimo rendimento” (Entrevistado 5) é necessário o trabalho de várias pessoas, de uma equipe multidisciplinar de pessoas capacitadas para exercerem suas funções.** Os Entrevistados realçam que **a dedicação e comprometimento com a qual se realiza as tarefas também são pontos fundamentais.**

Necessário destacar o reconhecimento da importância de todos que fazem parte do dia a dia do atleta, da equipe que o cerca, da (o) camareira (o), nutricionista, zelador, treinador, preparador físico, entre outros. A atenção nos detalhes e acolhimento aos atletas em sua plenitude é um grande diferencial e fundamental na busca pelo bom convívio e, como consequência, do bom desempenho esportivo. Saber valorizar esses profissionais, como coloca o Entrevistado 1, faz diferença e contribui para a criação de uma identidade do grupo. **É consenso a necessidade de uma comissão técnica multidisciplinar.**

Outro campo apresentado pelos Entrevistados **refere-se ao saber direcionar as pessoas certas para funções certas, extraindo de cada uma o melhor daquilo que ela possa ser.** Um profissional capacitado, sem identificação com a função desempenhada, não basta. É preciso sentir prazer e utilidade naquilo que se faz. O trabalho voluntário é citado e visto como de grande importância, visto que os voluntários querem estar lá e sentem prazer naquilo que fazem. E que ele

não é contrário ao profissionalismo, mas podem ser concomitantes, se acordados. O trato com as pessoas também é tido como fundamental, especialmente na escolha da função que cada um irá desempenhar. **Fazer com que todos se sintam pertencentes ao sistema** e conheçam sua importância também é um fator **positivo**.

5.4.3 Capacidade

Análise inferencial individual

Entrevistado 1

O Entrevistado 1 aponta a importância de se ter vivenciado o Esporte para se ter ideia de cada detalhe dentro de uma estrutura esportiva. Ademais, aponta a necessidade de se preparar para gerir, com cursos de gestão de negócios e gestão esportiva. Por fim, relata que o relacionamento interpessoal, lidar com pessoas, é muito importante, assim como o conhecimento das necessidades e direcionamento de uma pessoa capacitada para cada função, da mais humilde até a menos. Justifica essa afirmação com exemplo das camareiras e do responsável pela limpeza da quadra no seu ambiente de trabalho, que exerciam a função com conhecimento e dedicação, entendendo sua importância em todo o processo. Em uma oportunidade de gestão que surgiu na sua carreira, ele confessou não estar tão preparado, e, neste sentido, foi capacitado por quem o escolheu para se preparar ao cargo. Experiências internacionais fizeram parte desta preparação, a fim de entender modelos de outros países e adaptar o que fosse viável para o Brasil.

Entrevistado 2

Ter sido praticante da modalidade, a qual se vai gerir é fundamental, de acordo com o Entrevistado 2. O que permite conhecer as necessidades do próprio atleta, por ser algo que ele já viveu. Neste sentido, se faz presente o processo de ensino, vivência e aprendizagem (PAES, 2008). Além disso, pós-graduação na área e formação na área de Educação Física também são vistos como pontos relevantes por ele, que cita sua própria trajetória e diz que, conforme as oportunidades foram surgindo, ele foi se especializando no que lhe era necessário e se cercado de pessoas capazes. Mas reforça que a vivência prévia no âmbito esportivo é de

extrema importância. No tocante à estratégia de como o esporte no país teve a chamada "alforria" e começou a melhor captar e direcionar seus investimentos, o Entrevistado cita a Lei Agnelo Piva, como um marco, por meio do qual, a partir de 2002, foi possível receber a verba das loterias destinada ao Esporte.

Entrevistado 3

A vivência é tida novamente como o primeiro ponto citado pelo Entrevistado. Vivência próxima à função que se vai desempenhar na gestão. Pondera que isto não é obrigatório, já que há profissionais que atingem bons resultados sem tal vivência, porém quando existe ela enriquece a experiência pela possibilidade de ter noção do que o "outro lado" pensa. A pós-graduação também é vista como forma de capacitar-se, e, especificamente, se houver possibilidade, realizar o CAGE oferecido pelo COB. Além de ter conhecimento da modalidade e estar alinhado com interesses e objetivos do Brasil. Buscando evoluir e aprender, seja por MBA, pós Graduação, cursos e buscando melhorias para atender o "público-alvo", maneira como ele se refere aos atletas.

Entrevistado 4

Para o Entrevistado 4, a exigência mínima para atuar como gestor esportivo é a graduação em Educação Física. Futuramente uma pós ou curso de gestão são a maneira de especializar na carreira. Para ele o profissionalismo deve estar diretamente atrelado à capacidade. E, finalmente, juntar as experiências que vivenciou na área esportiva, especialmente em grandes eventos e mesclar teoria com prática. Estar engajado com os objetivos e metas da instituição na qual se trabalha também são requisitos.

Entrevistado 5

São abordadas por ele duas situações atreladas à gestão. Uma pensando em um cargo de gestor de uma Confederação, por exemplo. Neste a formação acadêmica pode ser diversa, desde que se tenha uma proximidade grande com modalidades esportivas, de alguma forma, como tendo sido atleta ou participado de áreas administrativas e cursos atrelados ao Esporte. Já em cargos dentro de uma Confederação, tais como diretores, coordenadores, a formação em Educação Física é bem relevante, visto que é preciso conhecer com profundidade a área que se gere.

Acerca da importância da vivência enquanto atleta, vivência administrativa, para o Entrevistado, esta muitas vezes supera a formação específica em importância, especialmente para o cargo máximo em uma instituição.

Entrevistado 6

O Entrevistado 6 entende que é complexo falar em uma formação única para quem atua na área de Gestão. Cita que além da Educação Física, o curso de Administração, por exemplo, e especializações podem contribuir na capacitação de gestores, mas sendo estes muitas vezes com conteúdos vagos, aponta como essencial o conhecimento do Esporte. E, ao entendê-lo como um produto, ver maneiras, considerando diversas áreas, de agregar valor a ele, citando que a área do Marketing pode auxiliar neste processo. Cita o curso CAGE realizado com foco na área de governança e gestão estratégica, do qual participou, afirmando que tal temática é uma tendência fora do país.

Análise inferencial coletiva

Ter vivenciado o Esporte, como atleta, treinador, ou na organização de eventos esportivo é um ponto fundamental para um bom gestor. É o que afirmam todos os Entrevistados. Mas a vivência por si, não basta. Eles não colocam o fato de não ter passagem pelo Esporte como um impeditivo, porém defendem e explicam que ter a vivência prévia agrega muito e é um grande diferencial, especialmente pelo fato de você se colocar no lugar do atleta ao tomar decisões.

O Curso do COB, o CAGE, foi referenciado por todos, tendo a maioria deles participado, inclusive. Relatam como o curso abriu horizontes e os colocou-os em contato com ideias novas e atuais, além da possibilidade do estabelecimento de *networking*.

Podemos observar ideias centrais a partir das respostas dos Entrevistados da pesquisa acerca da formação considerada ideal de gestores para atuarem no EAR. Entendemos **capacidade como as estratégias que guiam as ações, os mapas mentais, os planos traçados e a ideia do como se atingir os objetivos almejados.**

A primeira é que ter vivenciado alguma modalidade esportiva é de fundamental para quem pretende atuar na área da gestão esportiva. Independente de ter sido atleta da mesma modalidade em que se é gestor, o fato de ter vivenciado

como atleta o cenário esportivo traz uma experiência de dificuldades, necessidades questões do dia a dia que têm valor aos atletas.

A partir disso, é possível inferir que o entendimento do cenário é expandido por aqueles que tiveram experiências anteriores com Esporte.

Acerca da formação acadêmica, há recorrente citação da formação em Educação Física, porém a ideia de que outros cursos, como Administração, Marketing, também podem contribuir para a gestão de uma organização esportiva.

Outra ideia presente nas inferências individuais é que cursos de especialização e aperfeiçoamento são fundamentais para manter-se atualizado e realizar um bom desempenho na Gestão Esportiva. **E que o Curso Avançado de Gestão Esportiva (CAGE), oferecido pelo COB, tem contribuído de maneira relevante para capacitação de gestores**, especialmente na última década. Tendo, inclusive, grande parte dos Entrevistados participado do CAGE.

Neste sentido, ao analisar a caracterização de cada Entrevistado, vê-se um estreitamento no discurso teoria e prática, já que eles defendem a importância da capacitação permanente e possuem cursos no currículo que vão ao encontro do que dizem ser importante. Corroboramos com a ideia dos Entrevistados no sentido da importância da capacitação dos profissionais, como citado em um dos pilares do SPLISS – pilar 9.

As ideias dos parágrafos anteriores apontam a profissionalização em detrimento do amadorismo no âmbito da Gestão do EAR. Nesse sentido, não só concordamos como defendemos a necessidade de profissionalização em todas as esferas do Esporte, que não só a do alto rendimento.

5.4.4 Valores

Análise inferencial individual

Entrevistado 1

No tocante aos valores e crenças, o Entrevistado 1 relata que tenta se atualizar em todos os sentidos e admite que ser gestor sempre foi um sonho, o que vai ao encontro do que afirma Dilts (2017) no sentido que as crenças são as bases das realizações pessoais de cada indivíduo. Ademais, o Entrevistado entende que o

convite que apareceu para ser gestor foi um desafio e que, no seu caso, havia um momento certo para se chegar a este cargo. No caso do Entrevistado 1 ele se sente muito feliz também na função de treinador. Tanto na figura do gestor como treinador, busca acompanhar o que países da Ásia, Europa, Alemanha, países das Américas vêm fazendo relacionado ao EAR. Tem como propósito fazer o seu melhor e acredita que o resultado virá como consequência de um trabalho bem feito, pensado com detalhes no curto, médio e longo prazo.

Entrevistado 2

O Entrevistado 2 percebe uma evolução muito grande no campo da Gestão Esportiva desde que escolheu atuar no Esporte. Uma das modalidades destacadas pela evolução foi o judô. Esta modalidade foi referenciada enquanto estrategicamente escolhida para se atingir os objetivos, identificada como uma modalidade com mais chances de medalhas e ainda com pouca participação. Atréamos este fato ao judô ser um esporte muito pesquisado no CAGE, tema de diversos trabalhos apresentados, o que aponta para aproximação com a área da ciência. O equilíbrio entre categorias femininas e masculinas também foi citado como parte do planejamento, que tem de ser feito com sensibilidade. Para ele, há modalidades que possuem mais chance de obter medalhas e o investimento nestas pode ser uma estratégia a fim de ascensão no quadro de medalhas. Essa ideia vai ao encontro na proposta pelo Plano Brasil Medalhas, que visou que o Brasil ficasse entre os dez mais bem colocados nos JO de 2016 e para isso houve investimento de cerca de um bilhão adicional no esporte, dos quais algumas modalidades, com mais chances de conquistas, foram prioritariamente contempladas. Também o RU, conforme Provenzano (2015), recebe críticas por investirem em modalidades que já vêm obtendo sucesso, como, por exemplo: ciclismo de pista e natação.

Entrevistado 3

O Entrevistado 3 manifestou seus valores, aquilo que o motiva a atuar na área por meio de um caso. Ele contou que teve uma experiência constrangedora durante sua trajetória, na qual houve falta de profissionalismo e ética, e disse que sonhava em atuar na área pra não deixar que histórias como aquela se repetissem. Para fazer diferente do que viu. Problematizou quem enxerga o Esporte como um meio para se tirar vantagens "é isso que me motiva (...) trabalhar de fato com

profissionalismo (...) a experiência que vivenciei não quero que aconteça com mais ninguém". Sobre as manifestações esportivas, do Esporte educacional, participativo e de rendimento, assegura que seu trabalho permeia todos eles. Sua motivação vem do fato de poder contribuir para o desenvolvimento de pessoas por meio do esporte, com uma boa aplicação de recursos e gerencia de investimentos.

Entrevistado 4

O Entrevistado 4 fala que sua trajetória no Esporte é longa, desde a época de atleta até a atual de gestor. As ocasiões foram lhe gerando convites e o momento atual em que cursa o CAGE vem sendo transformador. Comenta que não só o Esporte evoluiu, mas que percebe que a evolução do ser humano está cada vez maior e mais rápida. Motivo pelo qual o ser humano vem chegando cada vez mais próximo do seu limite, batendo recordes, e que a Gestão tem de se atualizar na mesma velocidade, que não há mais espaço para o amadorismo. Entende a importância de ser eficiente nos investimentos para conseguir contribuir com o desenvolvimento de uma quantidade cada vez maior de pessoas.

Entrevistado 5

Para o Entrevistado 5 o que o encanta é a possibilidade de influenciar a vida de pessoas por meio de ações, que podem impactar muitas delas e, assim, contribuir com a formação e oportunizar que elas sejam capazes de atingir seu melhor desempenho. Ele conta que atua a cerca de 20 anos na área e enxerga como uma oportunidade que apareceu o seu ingresso na área, que futuramente foi se tornando algo prazeroso. O PNUD (2017) traz o conceito de desenvolvimento humano muito próximo à motivação descrita pelo Entrevistado 5, no intuito de oportunizar que as pessoas sejam o melhor daquilo que elas possam ser unindo igualdade e equidade.

Entrevistado 6

A mudança da figura de treinador para a de gestor no caso do Entrevistado 6 ocorreu como uma consequência de estar inserido na área e ser requisitado para ir desempenhando funções. Já tendo cursado MBA, o CAGE e em cursando mestrado, aponta a necessidade de se atualizar e atender as demandas que forem surgindo. Conforme sinalizado no referencial teórico do estudo e ratificado

pelo Entrevistado, a área da Gestão Esportiva é relativamente recente no país e tem crescido nos últimos anos (AMARAL, 2014; BASTOS, 2016), especialmente passada a década esportiva, momento em que sucede as diversas competições internacionais que o país foi sede, tanto as Olímpicas, quanto as Paralímpicas e Militares. Isso faz com que, como ele, muitas pessoas sejam conduzidas naturalmente ao cargo de gestor, conforme vão se destacando nos seus postos e participando de cursos de aperfeiçoamento.

Análise inferencial coletiva

Conforme abordado no referencial teórico e citado pelos sujeitos da pesquisa, **é importante considerar o momento esportivo atual, em que a busca da excelência, as mudanças no cenário esportivo acontecem diariamente**, sendo muitos resultados obtidos por detalhes, atrelados ao tratamento multidisciplinar dado ao Esporte. **Quando tratamos de valores e crenças abordamos os julgamentos e avaliações a respeito de nós, do outro e do mundo ao nosso redor.** Relaciona-se àquilo que motiva e desperta interesse na busca por ideais. Vale lembrar que a identificação e remodelação das crenças é um processo possível e necessário (DILTS, 2017).

Independente da manifestação esportiva da qual se diz respeito, **o amor à profissão e ciência do seu poder transformador é fator motivador e fundamental àqueles que escolhem atuar na profissão. O desejo de fazer igual ou melhor que experiências passadas também conduzem pessoas a quererem atuar na área.** Diretamente atrelado ao conceito de Desenvolvimento Humano (PNUD, 2017).

Foi citada a importância da eficiência do gestor para se atingir o maior número de pessoas possíveis por meio do Esporte. E o desejo de contribuir para o desenvolvimento de pessoas por meio do Esporte. Assim como nas categorias anteriores, a capacitação e formação dos profissionais são citadas como pontos fundamentais, especialmente para uma gestão eficaz e eficiente.

5.4.5 Identidade

Análise inferencial individual

Entrevistado 1

A criação de sua própria identidade, de acordo com Entrevistado 1, passa pelo conhecimento de quem são os melhores e o entendimento do que é preciso fazer para se aproximar deles. É preciso buscar inovações e não buscar ser referência, mas encarar isso como consequência de um bom trabalho, que aparecerá no médio e longo prazo. O estudo e as experiências fizeram com que o Entrevistado 1 se visse capaz de gerir a organização esportiva e acreditasse no potencial do seu trabalho, reconhecendo pontos em que é possível se aperfeiçoar. Para ele, quando se quer ser referência no que se faz, antes de se pensar em ser referência é preciso trabalhar em prol daquilo que se acredita, e, assim, os resultados vêm como consequência. O entrevistado dá exemplos práticos de vida para ilustrar tal ponto de vista. Neste sentido, na sua percepção de mundo, acredita que as coisas boas feitas retornam para quem as fez; o que aproxima suas ideias e sua prática do conceito da meritocracia.

Entrevistado 2

O Entrevistado 2 entende a importância de se atualizar e, para isto, uma maneira é ver o que os outros países estão fazendo, como Estados Unidos e Espanha, por exemplo. As experiências de vida direcionam o olhar e a atuação que cada um terá no futuro. Ele entende que por ter tido uma experiência enquanto atleta é possível, ao gerir, saber as necessidades de cada um e adaptar/transferir, de uma modalidade para outra, aquilo que foi aprendido. A partir daí, das experiências e vivências tem-se subsídios para atuação na área. Reforça ser necessária grande sensibilidade nesta atuação, no sentido de entender necessidades do atleta e pensar no seu desenvolvimento integral.

Entrevistado 3

Para o Entrevistado 3, seu papel é exercer uma gestão profissional, ou seja, se preparar e se dedicar com exclusividade para o cargo a que se propõe. Outro ponto desatado é se espelhar em bons modelos de gestão e, neste sentido, cita França, Alemanha, Estados Unidos, Austrália. O ponto de maior destaque, de acordo com ele, o que o diferencia dos demais, é a paixão por aquilo que se faz. E isto o motiva a, a todo momento, buscar coisas novas e aprender, com experiências nacionais e internacionais. Sua tentativa é adequar o que vê de positivo no seu

ambiente, com adaptações necessárias, considerando o contexto do Esporte Militar. Finalmente, conclui que tudo é feito para melhor atender seu principal "alvo". O atleta.

Entrevistado 4

Ao se descrever e descrever sua trajetória, o Entrevistado 4 reconhece a "necessidade de começar a entender um pouco mais do Esporte Olímpico", tanto para acolher os atletas, quanto para contribuir com seu desenvolvimento no Esporte Militar e fora dele. Assim, entende que o primeiro passo é aprender e o segundo é tentar desenvolver e buscar inovações. Ademais, ele ressalta que ninguém trabalha sozinho e que está iniciando na área da gestão do Esporte Militar. Ele valoriza a oportunidade de fazer o curso CAGE e reconhece que sua identificação momentânea de gestor do PAAR foi a chave para que ele conseguisse essa vaga no referido curso, visto que há muitos integrantes do exército interessados e há uma hierarquia para que se consiga, porém seu cargo esta diretamente atrelado ao conteúdo oferecido pelo curso; e que a área da Gestão está mais avançada hoje que antigamente, em consonância com o que traz Antonelli (2016).

Entrevistado 5

O local em que o Entrevistado 5 trabalha é por ele referenciado como um Centro Nacional de Pesquisa e desenvolvimento de alto rendimento e sua intenção é contribuir para que seja difundido para o país todo, oferecendo, além de Esporte de rendimento para pessoas com deficiência, esporte comunitário e capacitação para pessoas de todo o país. Destaca que desde cedo gostava de tudo que era relacionado a área do Esporte. Além de pesquisa e treinamento, o local também é referência no desenvolvimento de pessoas. Fica nítido o seu compromisso com a missão de difundir, expandir e aperfeiçoar o trabalho que é feito, além de divulgá-lo.

Entrevistado 6

O Entrevistado 6 cita estar sempre em busca de novos conhecimentos, realizar *networking*, e assim, troca de experiências com "os melhores profissionais", a fim de conhecer vários pontos e atingir a excelência. Acredita que a busca por novos conhecimentos não cessa, seja ela por meio de troca de experiências com profissionais capacitados, seja com novos cursos ou especializações.

Análise inferencial coletiva

Entendemos identidade como um conjunto de características da organização esportiva, que a distingue das demais, por meio do qual é possível individualizá-la. É o senso que representa quem somos em cada situação. Como a organização vê o EAR e atua neste cenário, em busca da excelência. Neste sentido, tratamos da estrutura física e também de recursos humanos.

O primeiro conjunto de ideias comuns, presente nas análises individuais é o de que **uma das maneiras de ter o alcance da excelência é conhecer e se espelhar em organizações de referência no âmbito do EAR** que, em sua maioria, possuem bons resultados em competições interacionais e política esportiva que considera e organiza as diferentes manifestações esportivas. É preciso ter humildade de identificar quem são os melhores e se espelhar neles.

Esta ideia relaciona-se ao conceito de **benchmarking, que está atrelado a investigar quem é referência e obtém os melhores resultados e realizar um diagnóstico de quais soluções já foram feitas por essas organizações. A adaptação disto para a própria realidade é o que caracteriza a eficácia do benchmarking.** Associados a isso, modelos esportivos de outros países foram citados, tais como EUA e Holanda. Ou seja, fazer um benchmarking é buscar as melhores referências, países, e práticas realizadas pelas empresas do seu mercado.

O objetivo é encontrar oportunidades de melhorias, de acordo com o apontamento de um dos Entrevistados “você tem que sempre estar se atualizando e ver o que outros países estão fazendo”. Outra ideia presente é a da realização de **networking** como forma de conhecer novos lugares e metodologias, trazendo o que é relevante para o próprio cenário, com adaptações necessárias. Ademais, intercâmbio entre atletas também são bem vistos.

De forma isolada, um dos Entrevistados pontuou que a construção de um modelo de excelência deve ser **visto como consequência** de um trabalho de médio e longo prazo e **não como objetivo** principal. **O desenvolvimento de pesquisas e a proximidade com área científica, pilar 9 do SPLISS, também é defendido por eles na construção da identidade, própria, mas também dos atletas.**

O Centro Paralímpico Brasileiro é citado como referência nacional, sendo construído e pensado a partir de outros locais de referência internacionais. Nessa perspectiva, ele foi pensado de forma a ser compacto a ser capaz de atender pelo menos dezessete modalidades em uma mesma instalação. Tanto que, em 2020

eram previstos cerca de 200 eventos esportivos no local (Secretaria Especial de Esporte, 2020) ⁶.

Outro ponto fortemente levantado pelos Entrevistados foi o **profissionalismo em detrimento ao amadorismo**. Corroboramos com essa ideia dos Entrevistados, quando defendem que é necessária formação e conhecimento específico para gerir uma modalidade ou organização esportiva, visto que, no âmbito esportivo, ainda há pessoas não capacitadas para exercerem determinadas funções, que acabam ocupando cargos por conveniência ou outros interesses.

5.4.6 Espiritualidade

Análise inferencial individual

Entrevistado 1

Para o Entrevistado 1, o primeiro ponto é entender que ninguém é insubstituível. A partir disso, propõe a ideia que é preciso dar o 100% a todo tempo, demonstrando isso em atitude e confiando no que se faz. A isso intitula a chamada "mentalidade vencedora". É preciso acreditar ser possível vencer qualquer adversário. Nunca dar por perdido antes de tentar. E trabalhar para isso. Ele exemplificou isso em que acredita por meio de um exemplo real vivido, enquanto dirigia uma seleção nacional de voleibol. Assim, o princípio de uma equipe vencedora é sempre achar que pode fazer melhor. Entende que todos envolvidos no sistema tem que dar o 100% e acreditar ser possível atingir os objetivos traçados. É possível inferir que, embora o Entrevistado valorize cada personagem do cenário, a supervalorização pode ser prejudicial e, por isso, a ideia de que ninguém é insubstituível, no sentido que mesmo grandes atletas têm de se comprometer com o treinamento e ter atitude de vencedor. Neste sentido, ele pondera que não se deve subestimar e nem superestimar os adversários. Mas, trabalhar duro, com metas claras e planejamento para alcançar seus objetivos e dos atletas, fazendo com que, muitas vezes eles façam "o que não querem e cheguem aonde eles querem chegar".

Entrevistado 2

⁶ Quantidade foi reduzida, pelo motivo da pandemia do COVID 19, não houve execução de todos previstos.

A fala do Entrevistado 2 se baseia em criar uma equipe técnica e multidisciplinar e saber captar e repassar recursos, seja por lei de incentivo ou por patrocinadores, para apoiar o atleta olímpico. Conta que o intercâmbio com técnicos estrangeiros ajudou-o, em um momento específico de sua gestão, a trazer conhecimentos sobre as diferentes modalidades. Com o tempo e a sistematização do repasse dos recursos às Confederações, houve crescimento e possibilidade de melhorar o planejamento e preparação do treinamento de cada entidade.

De acordo com TCU (2011), sabemos que a principal fonte de recursos para o Brasil são as receitas públicas federais. Os megaeventos no país exigiram grande esforço do financiamento da União, aumentando temporariamente os investimentos no Esporte. Assim, consideramos que houve alteração considerável no curso do financiamento público do Brasil por um determinado período de tempo e que passado os megaeventos é preciso buscar formas e maneiras de se adequar com o previsto declínio dos investimentos. O Entrevistado e nós defendemos a sistematização dos repasses como possibilidade das Confederações se organizarem em médio e longo prazo. Tal otimização dos recursos é defendida por diversos autores, tais como Girnov e Hills (2009), ao exemplificarem o Reino Unido, como tendo feito bom proveito após ser sede de Jogos Olímpicos.

Entrevistado 3

O Entrevistado 3 fala da importância de trabalhar com valores e do quão gratificante é passar valores militares a atletas que nem sempre tiveram a formação Militar de cinco anos como ele teve. Valores estes atrelados a responsabilidades, moralidade, que são passados pessoalmente ou por outros meios de comunicação (email, telefone). Fala com entusiasmo deste ponto, dizendo ser uma “divertida missão”. Ademais, cita a importância de se doar ao máximo, assim como incentivar os atletas para darem o seu melhor. E finaliza defendendo que a melhor maneira de fazer isto é por meio do exemplo. Ao cobrar o melhor, tem de oferecer o seu melhor. Há atletas que ingressam no PAAR quando já consagrados, isto porque lhes é oferecido um auxílio financeiro e boas instalações de treino. Estes iniciam aprendizado sobre questões militares, que incluem ética, patriotismo, respeito, entre outros. Na opinião do Entrevistado, independentemente de atletas que sejam milhares de carreira, ou ingressantes posteriormente, é muito bacana passar a eles a visão e os ideais do exército. Segundo ele, a sua maior motivação de trabalho, são

os atletas: “O nosso maior alvo, é o atleta”; e para isso, busca sempre oferecer as melhores condições possíveis a ele.

Entrevistado 4

Para o Entrevistado 4, sua primeira tarefa é captar, encantar pessoas para as equipes, já que os Militares de carreira tem uma formação multiesporte durante os anos de curso. Trata nesta resposta mais especificamente da modalidade pentatlon, com a qual trabalhou por muitos anos enquanto treinador e atleta. Para ampliar sua visão, disse ter feito troca de experiências com grupo de alemães e parcerias que permitam intercâmbio de experiências, por meio dos quais é possível ver como é o treinamento em outros países. Não só isso, mas ganhar confiança no próprio trabalho ao perceber que caminha muito próximo de grandes potências esportivas no tocante ao treinamento e desempenho. Neste sentido cita os *training camps*, que permitem e promovem essa interação. Finaliza, defendendo que os investimentos devem ser eficientes para atingir mais pessoas, ou seja, para desenvolver a maior quantidade possível de Esportes e de pessoas.

Entrevistado 5

Na visão do Entrevistado 5, mais importante que dar ao atleta tudo o que ele quer, é dar a ele tudo o que precisa. Há primeiro a sensibilização do atleta em relação a isso para que o trabalho flua melhor posteriormente. O trabalho feito no seu local de trabalho abrange diversas áreas. Como filosofia de trabalho, assegurar que o ele tenha seu tempo de descanso respeitado e que haja facilidades, como alimentação no local de treino (três refeições), local de descanso, enfim, tudo para otimizar os treinamentos, que podem atingir até onze sessões de treino por semana.

Em suma, prezar pelo conforto e atendimento de excelência do atleta, considerando não só treino, como também o repouso. Neste sentido, reforça que é preciso mensurar o tempo de deslocamento dos atletas até local de treino e otimizar o tempo. Cita o Projeto do CPB, que atende crianças com deficiência, como um dos pontos mais motivantes e inspiradores do seu trabalho, somado ao fato de ver possibilidade de ampliação deste atendimento. A ideia de manter os profissionais próximos nos ambientes de trabalho – quadra, pista, campo – da integração do espaço no qual trabalha, é justamente favorecer a troca de experiências e a transformação da própria prática a partir de reflexões e aprendizados daí advindos.

Entrevistado 6

O Entrevistado 6 fala do suporte que busca oferecer aos atletas, como por exemplo, o técnico, fisioterápico, físico e psicológico, para treinamentos e viagens. Sua trajetória da função de técnico para a de gestor foi de acordo com as demandas que iam surgindo em seu contexto, até que fosse chamado pela Confederação para exercer o cargo de gestão. Aborda que seu trabalho no Esporte Paralímpico baseia-se na meritocracia, no tocante ao recebimento de incentivo financeiro pelos atletas. Recursos estes atrelados à Lei 9.615, destinados ao CPB, COB e CBC.

Análise inferencial coletiva

A espiritualidade traduz o sentimento de pertencimento do “eu” nos sistemas aos quais estamos inseridos. **Esse pertencimento é atrelado a algo maior, que vai além de nós mesmos.** Conforme define Bateson (1887) é o senso de conexão entre todos em um todo maior. Está relacionado à missão, ao propósito de vida. E este todo, este sistema, contém várias identidades, a qual contém várias crenças, e assim acontece sucessivamente com os níveis descritos por Dilts (2017).

Os Entrevistados colocam que é preciso ética e profissionalismo no gerenciamento esportivo, especialmente no Esporte contemporâneo. As demandas são grandes tornando necessária eficiência nos investimentos e decisões a ser tomadas. Eles enfatizam que a grande realização vem ao perceberem que podem transformar a vida dos atletas, contribuindo para seu desenvolvimento. **O sentimento de poder fazer a diferença na vida de tantos motiva o dia-dia.** Neste sentido, entendemos que a espiritualidade também pode estar atrelada a legado, ou seja, ao legado social (BIANCO, 2010) que é o que não se materializa em estruturas, mas por meio de ações, cultura e sentimentos.

A visão do sistema para eles veio de uma experiência de vida somada às oportunidades que apareceram ao longo da jornada, que se transformaram em sonhos, motivações e ideais de vida. Embora com limitações no dia-dia, **a paixão pelo que fazem os faz inovar e buscar a excelência constantemente, daí as atualizações, capacitações e prática da criatividade.** Neste sentido, o que transcende a razão e adentra no âmbito dos desejos e busca pelos ideais. Ponto que notamos ser um importante diferencial na busca pela excelência.

A seguir, trechos agrupados de acordo com as categorias, os quais ilustram partes e aspectos importantes da discussão e se relacionam à Tese.

Ambiente

E 5 - "Além disso, a gente tem um local onde ele pode descansar (...) Quanto mais suporte a gente consegue entregar atleta maior a chance de ele ter resultado, então a gente costuma aqui atacar em todas as áreas."

E 6 - "... e é difícil ver um centro de treinamento que seja tão completo especialmente quando se trata de Paralímpico."

E 4 - "... o curso de instrutor de Educação Física e é lá na Escola de Educação Física (EsEFEx)".

Comportamento

E 1 - "é importante direcionar pessoas certas para funções certas (...) você identificar as pessoas pela disposição, pelas iniciativas e lá atrás conhecimento teórico também (...) a pessoa têm conhecimento teórico maravilhoso dentro de uma área, mas não sabe se relacionar (...) um mecanismo que está aqui ó, olho no olho."

E2 - "conseguia conversar igualdade de condições com cada direção técnica de modalidades esportivas porque eu tinha um respaldo de conhecimento da minha equipe de trabalho."

E 2 - "Então, tem que ter uma sensibilidade muito grande, saber onde conduzir as coisas, pra que você venha a ter resultados."

Capacidade

E 3 - "... você ter uma pós-graduação na área ou se tiver oportunidade de fazer um curso no COB, chamado Curso Avançado de Gestão Esportiva que é do Comitê Olímpico, também acho muito bacana".

E 5 - "... o importante é que essa pessoa tenha uma vivência muito próxima das modalidades esportivas."

E 6 - "constante busca de novos conhecimentos, aperfeiçoamento por cursos, seja aqui no Brasil, seja fora, realizar *networking* com os melhores profissionais".

Valores

E 5 - "... muito difícil falar, ligar gestão como trabalho específico a um resultado."

E 2 - "... porque você não forma um atleta Olímpico em somente um ciclo Olímpico."

E 1 - "Sempre procuro fornecer aquilo que eu não tive há vinte anos atrás (...) uma coisa que nos move aqui que é a paixão por aquilo que a gente faz."

E3 - "... passar e realmente levar a sério os valores da responsabilidade, da questão moral... muito legal."

Identidade

E 5 - "... a gente tem uma filosofia, uma metodologia trabalho comunitário para que a gente possa também difundir."

E 4 - "... a gente está primeiro aprendendo, para depois tentar desenvolver e buscar algumas inovações."

E 1 - "... e se você não tem a preocupação de ser referência fazendo esse trabalho você vai passar a ser referência."

Espiritualidade

E 1 - "... acima de tudo está o relacionamento humano"

E 3 - "Contra o coração de um voluntário não tem barreiras, nada é mais forte nada é mais forte coração de um voluntário."

E 1 - "... o caminho, o ponto fundamental para você criar uma mentalidade vencedora está no seu exemplo."

E 4 - "... a gestão esportiva não só me escolheu, como também veio atrás de mim."

QUADRO 3 - Trechos de citações relevantes dos gestores sobre cada categoria.

6. TESE

Há uma pluralidade de percepções presentes no EAR que, conectadas, compõe um sistema. Este sistema considera aspectos mensuráveis, o modelo SPLISS foi uma iniciativa para mensurar, e outros imensuráveis, especialmente quanto mais para o topo da pirâmide, a seguir apresentada, que diz respeito àquilo que se vai além dos números, mas envolve missão, dedicação, envolvimento. Assim, apontamos as exigências esportivas voltadas ao EAR considerando a literatura, o olhar dos gestores e os padrões que se repetem em organizações de referência nacionais. Para isso, elencamos categorias que se complementam em níveis (DILTS, 2017), que permitem vislumbrar os cenários de maneira abrangente.

Um bom **ambiente** é caracterizado por ser acolhedor, preocupar-se com detalhes, oferecer apoio multidisciplinar, ter pessoas certas nos lugares certos. As pessoas que estão neste ambiente têm **comportamento** esperado ao sentir que há ao seu alcance tudo que elas necessitam e que as conduzirá a níveis de excelência, incluindo pessoas **capacitadas** e comprometidas com o que fazem, realizando atualizações permanentes e com olhar atento do que é feito em outros países e funciona, para trazer, com adaptações, ao o contexto do Brasil, o intitulado *benchmarking*. E estas pessoas devem trabalhar de acordo com **valores** éticos e morais comuns à organização e ao bem comum, os quais normatizam e caracterizam um grupo de pessoas.

Tal grupo é composto por diferentes **identidades**, que buscam a excelência naquilo que fazem e não medem esforços para atingir seus objetivos. Objetivos estes que são particulares, envoltos de emoção e paixão. Que transcendem aquilo que poderia ser mensurado, a partir do momento que consideram todos os fatores, o ambiente, comportamento, a capacidade, crenças e a própria identidade; e relevam o verdadeiro sentido de se estar ali, em busca da excelência esportiva, ao que atrelamos à **espiritualidade**, ou legado.

O que motiva cada um é diferente, mas compõe um mesmo sistema, cujas motivações somadas e direcionadas fortalecem as possibilidades de atingir a excelência. A cada nível aumenta-se a complexidade e abrangência dos fatores envolvidos, o que autores denominam níveis de aprendizado (BATESON, 1997). Seja no âmbito Olímpico, Paralímpico ou Militar o gestor esportivo deve considerar tais fatores que compõe o sistema.

O momento esportivo atual no Brasil é propício à investigação do EAR, e a área da gestão esportiva, já em crescimento nos últimos anos no país, também motivada pela década esportiva (2007-2016) vem se afirmando. Assim, considerando o momento e os personagens que vivenciaram este enquanto gestores, a partir desta organização, fruto das respostas dos gestores e orientados pela bibliografia, elaboramos uma Figura (Figura 18) com os principais pontos comuns que devem ser levados em conta no entendimento do que considerar ao buscar entender e analisar uma organização esportiva, não só pelos números que apresenta, mas pelos ideais e missão a que se propõe.

Ela resume um padrão comum às estruturas esportivas, cujos cenários foram contextualizados ao longo do estudo, com base no o conceito de Bateson (1987, 1997), incrementado por Dilts (2017). A partir dos pontos comuns e positivos observados, tanto na pesquisa bibliográfica quanto nas entrevistas, destacamos alguns indicativos que podem contribuir para que uma organização esportiva voltada ao Alto Rendimento tenha destaque nos âmbitos nacional internacional.

PIRÂMIDE - GESTÃO DO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO

Considerações dos gestores esportivos de organizações nacionais do Esporte Olímpico, Paralímpico e Militar, à luz da teoria, organizadas a partir do conceito de níveis neurológicos de Bateson (1997) e Dilts (2017)

A busca pela excelência reúne e transcende as partes do sistema. Ao estabelecer um senso de conexão entre todos em um todo maior, é possível atingir resultados. O espírito vencedor envolve paixão e eficiência gestora para não só aproveitar as oportunidades, como também criá-las.

A construção da identidade se fortalece ao conhecer e ao se espelhar em organizações de referência. Implica adotar a estratégia do benchmarking, situar-se no panorama internacional, detectar o que funciona e é viável de ser implementado no Brasil, considerando as adaptações necessárias.

É preciso reconhecer as mudanças pelas quais o esporte vem passando. Neste cenário, a busca pela excelência só é possível com profissionalismo, com uma gestão capacitada, que reconheça o poder transformador do esporte na vida das pessoas e da sociedade.

A vivência anterior no âmbito esportivo é fundamental para o gestor se colocar no lugar do atleta. Além disso, capacitação e atualização permanentes são necessários. O COB com a iniciativa do CAGE impulsionou a gestão esportiva nacional e tem fomentado importantes discussões.

Colocar as pessoas certas nos lugares certos é determinante para bom desempenho delas. Trabalhar motivado é consequência disto, bem como da valorização e do entendimento da importância de cada um dentro do sistema/ da organização esportiva.

O ambiente favorável para o desenvolvimento do Esporte de Alto Rendimento é acolhedor, se preocupa com detalhes, oferece apoio multidisciplinar, coloca as pessoas certas nos lugares certos. Oferece ao atleta tudo o que ele precisa e não tudo o que ele quer.

FIGURA 18 – Elaboração própria - Pirâmide: pontos relevantes na Gestão Esportiva do Alto Rendimento, considerando o cenário do Esporte brasileiro.

Esclarecemos que a ideia de haver espaços entre as delimitações é justamente mostrar como se conectam umas às outras e como uma influencia diretamente nos patamares acima e abaixo. Os patamares superiores são consequência dos inferiores, ainda que também possam influenciá-los. No entanto, nem toda mudança que ocorre nos patamares inferiores influencia diretamente nos superiores.

O conceito de visão como: expressão de uma forma de ser que ainda não existe, é o que quisemos trazer, que é a reunião de padrões comuns às organizações esportivas de sucesso que, se analisados e contextualizados, podem servir como um modelo/base ou padrão para o EAR no Brasil. Mediante o modelo que adotamos, entendemos que não se resolve um problema no mesmo nível em que foi criado, o que nos faz acreditar que esta contribuição traz um avanço para a área da Gestão Esportiva e do EAR ao suscitar considerações e discussões pertinentes e relevantes ao tema, embasadas por teoria e pessoas que atuam diretamente na prática.

Ademais, vale esclarecer que consideramos e concordamos com De Bosscher et al. (2006) no sentido que:

“é impossível formatar um modelo que seja totalmente válido por causa de muitos fatores externos que influenciam o sucesso e porque é impossível criar um modelo para o sucesso internacional (p. 2009)”

Assim, tratamos de “indicativos, pontos comuns, padrões...”, e não da proposição de um “modelo único” e ideal. Da mesma forma, consideramos que as categorias escolhidas para análise das entrevistas (BATESON, 1997; DILTS, 2017), por serem parte de um modelo sistêmico, podem, muitas vezes, fazer com que uma mesma fala do Entrevistado possa se enquadrar em uma e outra categoria ao mesmo tempo. A interpretação em meio ao cenário e ao contexto é o diferencial em ambos casos, tanto ao propor indicativos para um modelo quanto para se atribuir uma resposta à determinada categoria.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os fatores que contribuem para o sucesso esportivo internacional vêm sendo discutidos e analisados por diversos autores no mundo todo (DIGEL, 2002; GREEN e HOULIHAN, 2005; OAKLEY e GREEN, 2001; UK SPORT, 2006). Também é entendido que não é possível criar um simples modelo que explique o sucesso. A área da Gestão Esportiva no Brasil vem em uma crescente, embora ainda aquém de estudos e debates sobre o tema.

Considerando, a necessidade de tratar deste assunto neste importante momento vivido pelo país, passada a década esportiva, objetivamos melhor entender cenário nacional a partir dos seguintes objetivos 1. Identificar um modelo comum/padrão em organizações esportivas nacionais bem sucedidas, considerando o Esporte Olímpico, Paralímpico e Militar 2. Identificar as características do modelo de gestão de sucesso de atletas do EAR; 3. Visualizar pontos fortes comuns destes modelos e 4. Propor indicativos do que é necessário de uma organização esportiva de acordo com a visão dos gestores

Para que conseguíssemos cumprir os objetivos, alguns elementos foram fundamentais. Um deles é ter previamente visitado diversos Centros de Treinamento do EAR, no estudo de mestrado, e assim ter conhecido *in loco* um pouco mais a realidade das modalidades e organizações esportivas nacionais. Ademais, ter participado de congressos, bancas, debates, discussões, tanto de gestão de políticas públicas municipais, quanto de outros âmbitos, me despertaram curiosidade e vontade de contribuir nesta área, que carece, inclusive, de mulheres a frente da gestão não só de instalações e modalidades, mas dos debates.

Outro elemento fundamental foi a elaboração e a construção do marco teórico. Ela exigiu uma busca em diferentes fontes e atualização permanente. Permitiu embasar a discussão e solidificar os resultados. Também a pertinência da metodologia, com análise de conteúdo, favoreceu o entendimento dos personagens que atuam na prática com EAR, seus pontos de vista e entendimentos.

Em atendimento ao objetivo primeiro, buscamos pontos comuns nas fala dos Entrevistados à luz da teoria, bem como semelhanças estruturais nas organizações esportivas investigadas, por meio das respostas dos gestores, da teoria, dos resultados em competições internacionais e de documentos. Neste sentido, a frequência com que apareciam determinadas características nas

respostas nos levou a visualizar pontos comuns que, se analisados em âmbitos nacional e internacional, podem contribuir para bons resultados das nações. Estes, dizem respeito tanto à infraestrutura quanto aos recursos humanos.

Ademais para a proposição dos indicativos, nos baseamos em tudo o que foi analisado com destaque para o olhar dos gestores, que foram criteriosamente escolhidos por ter uma experiência na área que complementou e dialogou os dados teóricos encontrados e construídos. A elaboração das perguntas, com apoio na teoria de Dilts (2017), com estratégias e pressupostos da Programação Neurolinguística (PNL), foi fundamental e permitiu o entendimento dos gestores na sua integralidade, transcendendo a obviedade e levando ao entendimento dos indivíduos e seus contextos profissionais.

É necessário não só considerar pilares do modelo SPLISS, como combiná-los e transcendê-los. Ademais, cada nação possui características próprias que devem ser consideradas. E entender que cada indivíduo também possui suas particularidades, que podem se adequar mais a um modelo/ sistema que a outro. O que é certo é que quanto mais pesquisas, análises e dados de experiências de sucesso, melhor a construção de políticas públicas que podem se aproximar de um modelo vitorioso.

Os cenários analisados dizem respeito às diferentes manifestações esportivas de EAR do país. Olímpico, Paralímpico e Militar. Ademais, discutiremos, ainda que brevemente, sobre o EAR realizado nos Clubes do país, que também participam deste contexto. Os últimos resultados nacionais em competições internacionais nos três cenários investigados são favoráveis e a manutenção de boas colocações passa por diversos fatores, dentre eles a pesquisa científica atrelada, que é o ponto em que, especialmente, buscamos contribuir, considerando a temática Gestão Esportiva do EAR.

Finalmente, consideramos que todo o processo, da elaboração do marco teórico, à elaboração roteiro de entrevista, à delimitação do tema, as entrevistas e análise dos dados permitiu o atendimento dos objetivos a partir do conhecimento de modelos de gestão, culminando a proposição daquilo que pode se aquedar ao cenário brasileiro em termos de gestão, em linhas gerais, no âmbito do Esporte Olímpico, Paralímpico e Militar, dos pontos fortes e daquilo que ainda carece de atenção. Esperamos, por conseguinte, ter contribuído com o entendimento e o direcionamento da Gestão do Esporte em suas diferentes manifestações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, B. S.; JÚNIOR, W. M. O financiamento dos programas Federais de Esporte e lazer no Brasil de 2004 a 2008. **Movimento**, Porto Alegre, v. 16, n.04, p. 73-92, outubro/dezembro de 2010.

ALMEIDA, G. O. **O processo de identificação e desenvolvimento de talentos nas grandes potências esportivas**. Monografia (Bacharelado em Esporte) – Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ALVES, J. A. B; PIERANTI, O. P. O Estado e a formulação de uma política nacional de Esporte no Brasil. **RAE-eletrônica**, v.6, n.1, Art.1, 2007.

AMARAL, C. M. dos S. **Gestor de instalações esportivas do município de São Paulo: perfil, formação e desempenho da função**. 2014. 137 f. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

AMARAL, C. M. dos S.; BASTOS, F. da C. Perfil do gestor de instalações esportivas do município de São Paulo. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.50-63, maio 2016. Disponível em:<<http://revistagestaodoEsporte.com.br/mod/page/view.php?id=76>>. Acesso em: 08 fev. 2017.

AMARAL, C. M. S; BASTOS, F. C. O gestor esportivo no Brasil: Revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, 5 (1), 68-78, 2015.

ANTONELLI, M. **Diagnóstico dos centros de treinamento de alto rendimento do Brasil cujas modalidades atendidas têm expectativa de conquista de medalhas nos Jogos Olímpicos de 2016**. Dissertação (Mestrado em Educação Física), Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, 2016.

AUTORIDADE PÚBLICA OLÍMPICA. Plano de uso do legado: versão final. Rio de Janeiro, 2016.

BALBINO, H. F. **Pedagogia do treinamento: método, procedimentos pedagógicos e as múltiplas competências do técnico nos jogos desportivos coletivos**. 2005. 262f. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

BARBANTI, V. J. **Dicionário de Educação Física e Esporte**. 2ª ed. Barueri – SP, 2003.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.

BASTOS, F. C. O sistema e o desenvolvimento do Esporte de alto rendimento Olímpico no Brasil. **Revista USP**, São Paulo, n. 110, p. 72-78, jul.-set, 2016.

BATESON, G (1979). **Natureza e Espírito: uma unidade necessária**. Lisboa: D. Quixote, 1987.

BATESON, G (1972). **Pasos hacia una ecologia de la mente**. Buenos Aires, Lumen 1997.

BERNABÉ, A. P.; STAREPRAVO, F. A. Megaeventos esportivos: o desenvolvimento do legado esportivo educacional. **Pensar a Prática**, Goiânia, v. 17, n. 2, p. 456-471, jan./mar. 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/feff/article/view/25297/16752>>. Acesso em: 05 jan. 2016.

BERNARD, A. B.; BUSSE, M. R. Who Wins the Olympic Games: Economic Resources and Medal Totals. **Review of Economics and Statistics**, 86 (1), 413-417.

BIANCO, V. L. O. 2010. **O legado dos megaeventos esportivos em questão: as mudanças ou as continuidades na cidade Rio de Janeiro pós-sede**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2010.

BLOYCE, D.; SMITH, A. **Sport Policy and Development: As introduction**. Routledge, London, New York, 121p. 2009.

BOTTINO, A. A. **Proposta de planejamento estratégico para a estruturação do CT de Alta Performance do Time Brasil nos Jogos Rio 2016**. Curso Avançado de Gestão Esportiva, Instituto Olímpico Brasileiro. 2015

BRASIL, 2014. Brasil. **Ministério do Esporte**. Recuperado de <<http://www.esporte.gov.br>>. Acesso em 09 de janeiro de 2015.

BRASIL (2014). Ministério do Esporte (ME). Plano Brasil Medalhas. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/alto-rendimento/plano-brasil-medalhas>> Acesso em 22 de dezembro de 2016.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Portaria n. 208, de 20 de julho de 2016**. Estabelece os objetivos da Rede Nacional de Treinamento, sua infraestrutura, órgãos e entidades componentes e dá outras providências.

BRASIL. Ministério do Esporte. Secretaria Nacional de Esporte Educacional. Diretrizes do Programa Segundo Tempo 2014. Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/arquivos/snelis/segundotempo/DiretrizesPSTPadrao2014.pdf>>. Acesso em: 09 de janeiro de 2017.

BRASIL, Medida provisória nº 846 de dezembro de 2018. **Diário oficial da República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, Distrito Federal. 03 de agosto de 2018.

BRASIL, 1988. Decreto nº 2.574, de 29 de abril de 1998. Regulamenta a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre o desporto e dá outras providências. Acesso em 03 de agosto de 2018.

BRASIL. Decreto Leiº 10.264. Agnelo Piva. 16 de junho de 2001. Acrescenta inciso e parágrafos no artigo 56 da Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre o desporto. Diário Oficial da República Federativa do Brasil Brasília, DF, 17 jul. 2001.

BYERS, T. Corruption in Sport. Contemporary Issues in **Sport Management: A Critical Introduction**, Sage, Los Angeles, 46-66, 2015.

CENTRAL COUNCIL OF PHYSICAL RECREATION, 1960.

COB. Resgatado de <www.cob.org.br>, 2017.

COI. Brasília, 2015. (apresentação do *Microsoft PowerPoint*).

COMITÉ OLÍMPICO INTERNACIONAL, 2016.

COMITÉ BRASILEIRO DE CLUBES, Disponível em <www.cbclubes.org.br>. Acesso em julho de 2017.

CSD. **Legislación y Documentos Técnicos de Referencia em Instalacioanes Deportivas**, 2010.

CSIKSZENTMIHALUI, M. Uma breve história dos níveis lógicos. **Gestão Qualificada: Conectar Felicidade e Negócio**, Bookmam, 2004.

CTE DB-SUA Documento Básico de Seguridad de Utilización y Accesibilidad. Código Técnico de la Edificación.

DE BOSSCHER, V. et al. A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international Sporting success, **European Sport Manegment Quarterly**, 6(2), 185-215; 2006.

DE BOSSCHER, V., BINGHAM, J., SHIBLI, S., VAN BOTTENBURG, M., DE KNOP, P. The global Sporting Arms Race. An international comparative study on sports

policy factors leading to international sporting success. **Aachen: Meyer & Meyer.** ISBN: 978-1-84126-228-4, 173p, 2008.

DIGEL, H. A comparison of competitive sports systems, **New studies in Athletics**, 17(1), 37-49, 2002.

DILTS, R. Leader, **De Coach a Awaker**. 328 pág; 2017.

DOS SANTOS, S.C; DA COSTA, L.P; DA SILVA C.H.V. Rio 2016 e o Plano Brasil Medalhas: Seremos uma Potência Olímpica? **Podium: Sports Leisure and Tourism Review** 2012; 66-87.

ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA DO EXÉRCITO. Disponível em: <<http://www.EsEFEx.ensino.eb.br/index.php/institucional/missao-e-visao-de-futuro>>.

FERREIRA, R. **Promoção, seleção e detecção de talentos desportivos em países íbero americanos** – Estudo comparativo visando contribuir para o sistema brasileiro. Tese de Doutorado. Faculdade do Porto, 2017.

FILHO, A. R. R. In **Search of Academic Identity: Physical Education, Port Science and the Field of Human Movement Studies**. The University of Leeds, School of Education, Centre for Studies in Physical Education and Sport Science, Doctor of Philosophy. May 2000.

FRANÇA, A. M. V. **Esporte no Comitê Olímpico Brasileiro: Integração à realidade nacional e papel decisivo para a conquista de medalhas em 2016**. Trabalho de Conclusão de Curso no Curso Avençado de Gestão Esportiva, 2011.

GALATTI, L. R. **Esporte e clube sócio-esportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de um estudo de caso em clube esportivo espanhol**. 2010. 305f. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2010.

GALATTI, L. R. **Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento**, PNUD, 2017.

GASPARETTO, T. M. O futebol como negócio: Uma comparação com outros segmentos. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, 35 (4), 825-845, 2013.

GIRGINOV; HILLS, 2008; 2009. A sustainable legacy: creating a link between the London Olympics and sport participation. **International Journal of the history of Sport**. 25(14), 209102116, 2008.

GODOY, L. **O Sistema Nacional de Esporte no Brasil: Revelações e Possíveis Delineamentos**. Tese de doutorado. Curitiba, Universidade Federal do Paraná, 2013.

GOMEZ, S.; OPAZO, M.; MARTÍ, C. **Características Structurales de las organizaciones deportivas**, IESE Business School, Universidad de Navarra, DI n. 704, Sep 2007.

GREEN M, OAKLEY B. Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. **Leisure Studies**, 20: 247-67; 2001.

GREEN, M; HOULIHAN, B. Governmentally, modernization, and the 'disciplining' of national sports organizations: Athletics in Australia and the United Kingdom, **Sociology of Sport Journal**, 23 (1), 47-71, 2005.

HALACHI, M. C. et al. Reflexões sobre a carreira do atleta paraolímpico brasileiro. **Rev. Ciência e Saúde Coletiva**, vol. 21, no 10, Rio de Janeiro, 2016.

HOULIHAN, B. "Introduction", in B. Houlihan; M. Green (eds.). **Routledge Handbook of Sports Development**. 1a ed. Oxon, Routledge, 2011, pp. 1-4.

HOULIHAN, B., Green M. **Comparative elite sport development: systems, structures and public policy**. Burlington: Elsevier; 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E PESQUISA, IBGE. Pesquisa de Informações Básicas Estaduais, Pesquisa de informações básicas Municipais, Rio de Janeiro, 2020.

INTERNATIONAL OLYMPIC COMMITTEE. Disponível em: <www.Olympic.org/Documents>.

MACHADO, G. V.; GALATTI, L. R.; PAES, R. R. Pedagogia do Esporte e projetos sociais: interlocuções sobre a prática pedagógica. **Movimento** (ESEF/UFRGS), Porto Alegre, v. 21, n. 2, p. 405-418, abr./jun. 2015. Disponível em: <<http://www.seer.ufrgs.br/index.php/Movimento/article/view/48275>>. Acesso em: 24 out. 2015.

MACHADO, G. V.; GALATTI, L. R.; PAES, R. R. Seleção de conteúdos e procedimentos pedagógicos para o ensino do Esporte em projetos sociais: reflexões a partir dos jogos esportivos coletivos. **Motrivivência**, Florianópolis, n. 39, p. 164-176, dez. 2012. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/view/2175-8042.2012v24n39p164>>. Acesso em: 24 out. 2016.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARTINS, PATATAS, J. ; DE BOSSCHER, V ; DE COCQ, S. ; JACOBS, S. ; LEGG, DAVID . Towards a System Theoretical Understanding of the Parasport Context. **Journal of Global Sport Management** , v. 4, p. 1-24, 2019.

MATTAR M. F. **Na trave: o que falta para o futebol brasileiro ter uma gestão profissional**. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2014.

MAZZEI, et al. Centros de Treinamento do Esporte de Alto Rendimento no Brasil. Um estudo preliminar. **Revista Mineira de Educação Física**, v. 1, n. 1, pág. 1575-1584, 2012.

MAZZEI, L. C. JÚNIOR, A. J. R. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte** (RGNE) – ISSN 2448-3052 (on-line) - Sistema de Avaliação: Double Blind Review - São Paulo - v. 2, n. 1, p. 96-109, maio/2017.

MEIRA, T. **Análise dos Programas de Desenvolvimento de atletas de alto nível de natação no Estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Educação Física), Escola de Educação Física e Esporte, Universidade Estadual de São Paulo, 2008.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F. C. BOHME, M. T. S. Análise da estrutura organizacional do Esporte de rendimento no Brasil: Um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, 26 (2), 251-262; 2012

MEIRELES, M. R. G.; CENDÓN, B. V. Aplicação prática dos processos de análise de conteúdo e de análise de citações em artigos relacionados às Redes Neurais Artificiais. **Informação & Informação**, Londrina, v. 15, n. 2, 2010.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA. **Organograma**. Disponível em: <www.mds.gov.br/webarquivos/cidadania/Organograma.pdf>. Acesso em fevereiro de 2020.

MINISTÉRIO DO ESPORTE, Plano Brasil Medalhas. Disponível em: <www.esporte.gov.br>. Acesso em 09 de outubro de 2017.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Ministro do Esporte visita obras avançadas do Centro Olímpico do Nordeste**. 08 de abril de 2014. Disponível em: <<http://www.portaltransparencia.gov.br/rio2016/barra/instalacoesesportivas/index.asp>>. Acesso em 11 de janeiro de 2015.

MOLOTCH et al. Economia Política: Esporte e desenvolvimento urbano. Os grandes eventos esportivos: desafios e perspectivas. In SHIMMEL, K. **Os grandes eventos esportivos: desafios e perspectivas**, Belo Horizonte, Coleção CEAV Esporte, 2013.

MONTAGNER, P. C. **A formação do jovem atleta e a pedagogia da aprendizagem esportiva**. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1999.

MOTA, NASSIF, V. M. J. Modelos de Gestão de Esporte Educacional e Governança no terceiro setor. O real, o possível e o ideal. **Podium, Sport, Leisure and Tourism Review**. Vol. 4, n.2, maio/agosto, 2015.

NATIONAL LOTTERY. **Where the money goes**. 2015. Disponível em:<<https://www.national-lottery.co.uk/life-changing/where-the-money-goes>>. Acesso em: 21 de dez de 2017.

NÓBREGA, L.F.M. 2011. **As Forças Armadas e o Esporte de alto rendimento adotado pelo Exército Brasileiro face aos 5º Jogos Mundiais Militares – Rio 2011**. In: Anais do Simpósio internacional sobre Políticas para o Esporte de Alto Rendimento no Contexto Internacional, São Paulo, Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, 2013.

NÓBREGA, L. F. M. Avaliação do modelo de gestão desportiva do Exército Brasileiro. In: **Esporte de Alto Rendimento: fatores críticos de sucesso**. BOEM, M.T; BASTOS, F.C.1 ed. São Paulo, Phorte, 2016;

NÓBREGA, L. F, SECCO, M. B. G. Evolução da Educação Física no Exército Brasileiro. **Navigator**, 2016.

OAKLEY e GREEN, 2001. The production of Olympic Champions: International Perspectives on elite sport development system. **European Journal for Sport Management**, 8, 83-105.

PAES, R. R. A pedagogia do Esporte e os Jogos Coletivos. In: ROSE JR. **Esporte e Atividade Física na Adolescência**. São Paulo, Artmed, p. 89-98; 2002.

PAES, R. R. 2008. Pedagogia do Esporte e o Jogo: considerações acerca do processo de ensino, vivência e aprendizagem socioesportiva. **Revista E**, v. 14, n. 12, 2008.

PARA-SPLISS. **Para Sport Policy factors Leading to InternacionalSporting Sucess** (para-SPLISS). Disponível em: <<http://www.vubac.be/SBMA/sites/default/files/PARA%20SPPLISS%202%20Pager.pdf>> Acesso em fevereiro de 2020.

PARSONS, A. WINCKLER, C. Esporte e Pessoa com Deficiência – Contexto Histórico. In: De Mello, MT; Winckler, C. (Prg) **Esporte Paralímpico**. 1 ed. São Paulo. Editora Atheneu, v. 1, pág. 3-14, 2012.

PATATAS, J. M; DE BOSSCHER, V.; DEROM, I.; DE RYCKE, J. Managing parasport: An investigation of sport policy factors and stakeholders influencing para-athletes? Career pathways. **Sport Management Review**, v. 1, p. 1-30, 2020.

PATATAS, J; M.; DE BOSSCHER, V.; LEGG, D. Understanding parasport: an analysis of the differences between able-bodied and parasport from a sport policy perspective. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 10, p. 1-20, 2018.

PINTO, G. M. C. et al. Desempenho Olímpico e Paralímpico: uma análise comparativa entre países nos Jogos Rio 2016. **Conexões**, v. 15, n.3, p. 319-337, jul./set. 2017.

POLZIN, D. D. E. O desafio de planejar de maneira sustentável instalações esportivas para grandes eventos. Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Instituto Olímpico Brasileiro, para conclusão do **Curso Avançado em Gestão Esportiva**. Rio de Janeiro - RJ, 2011. 20p.

PORTAL BRASIL, **Diário Oficial traz a regulamentação da Rede Nacional de Treinamento**. Disponível em: <http://www.brasil2016.gov.br/pt-br/noticias/diario->

oficial-traz-a-regulamentacao-da-rede-nacional-de-treinamento. Acesso em 11 jan. 2018.

PORTAL RIO 2016. Disponível em <<https://www.rio2016.com/>>. Acesso em 05 de maio de 2016.

PORTAL RIO CIDADE OLÍMPICA. Disponível em: <<http://www.cidadeolimpica.com.br/parque-olimpico>>. Acesso em 30 de março de 2016.

PRONI, M. W; FAUSTINO, R. B. **Avanços e limites da política de desenvolvimento urbano no Brasil**. IPEA, 2014.

PROVENZANO, 2015. **Modelo Esportivo Britânico: histórico e evoluções**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado – Educação Física) - Universidade Estadual Paulista, Instituto de Biociências, 35 f. Rio Claro, 2015.

Rede Nacional de Treinamento, Julho de 2017. Disponível em: <<http://www.Esporte.gov.br/index.php/institucional/alto-rendimento/rede-nacional-de-treinamento>>. Acesso em 28 de dez. de 2017.

ROMÃO, W. S. **Análise do potencial esportivo do Exército Brasileiro e as possibilidades de colaboração com o desporto nacional**. Comissão de Desportos do Exército, 2016.

RÚBIO. K; MACHADO, R. P. T. O atleta como maior legado Olímpico. Em Kátia Rúbio (Org). **Megaeventos Esportivos, legado e responsabilidade social**. 1ed. São Paulo: Casa do Psicólogo. 2007. V. 1. Pág. 161-170, 2007.

SAM, M. Targeted investments in elit sport funding: wiser more innovative and strategic. **Managing Leisure**, 17 (2-3)207-220, 2012.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SANTIAGO, D. R. N. **Programa de Desenvolvimento Nacional da Vela Jovem.** Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Gestão Avançada do Esporte (CAGE), 2015.

SEABRA, B. G. **Um comparativo entre as estruturas do Judô Brasileiro e as principais escolas adversárias:** Japão e França. Curso Avançado de Gestão Esportiva, Instituto Olímpico Brasileiro, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. São Paulo. Cortez, 2007.

SILVA, C.; PINHEIRO, J; MOARES, J; CORREIA, R.; PEREIRA, S. **Atletas de Alto Rendimento nas Forças Armadas: um estudo analítico de práticas internacionais bem sucedidas.** Rio de Janeiro: COB, 2009.

SIRC. European Sport Success. A study of development of medals winning elits in five European countries. Final Report Sheffield. **Sport Industry Research Centre,** 2002.

SLACK, T. **Understanding Sport Organizations:** The Application of Organization Theory. Champaign, IL: Human Kinetics, 1997.

SOUSA, M. A. **Pedagogia do Esporte e Educação não-formal: Diagnóstico da iniciação esportiva nos Clubes de Campinas,** Dissertação de Mestrado, Universidade Estadual de Campinas, Campinas. 2018.

SPORT COUNCIL AND HEALTH EDUCATION AUTHORITY. **Allied Dunbar National Fitness Survey: Main Findings London:** Sports Council/H.EA; 1992.

THOMAS, J. R.; NELSON, J, SILVERMAN, S. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física.** 5ª ed; Porto Alegre: Artmed, 2007.

TOLEDO, O. M. O. **Boxe Brasileiro: uma análise comparativa com Cuba, visando a um futuro de medalhas.** Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Gestão Avançada do Esporte (CAGE), 2013.

TRANSPARÊNCIA INTERNACIONAL, ONG. 2016.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Acórdão nº 357/2011 – Plenário, retificado pelo Acórdão nº 513/2011 - Plenário Relator: Ministro Substituto Augusto Sherman, 2011.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO (2014). **Relatório de auditoria - Esporte de Alto Rendimento.** Tribunal de contas da União. Secretaria de fiscalização e avaliação de Programas de Governo, 2011. Disponível em <http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/programas_governo/areas_atuacao/esportes/Relat%C3%B3rio_Esporte%20Alto%20Rendimento_Miolo.pdf> Acesso em 02 de dezembro de 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais.** São Paulo: Atlas, 1994.

UK SPORT(c). **UK Sport** - London 2012. 2015. Disponível em:<<http://www.uk sport.gov.uk/pages/london-2012/>>. Acesso em: 21 dez. 2017.

UK SPORT. Sport Policy Factors Leading to International Sporting Success, **An International Comparative Study**, London: UK SPORT, 2006.

URBANCG, A. A. Detecção de talentos Esportivos no Programa Forças no Esporte a partir da análise da sua meta de ampliação, **Curso Avançado de Gestão Esportiva**, CAGE 2015.

VAEYENS ET AL., R. et al, Talent identification and promotion programmes of Olympic Athletes. **Journal of Sport Science**, 27(13), 1367-1380, Sep. 2009.

VILLANO, B, D. M. C. et al. Seminário Legados de Megaeventos esportivos: Pontos de convergência. In L. P. DaCosta (Ed.). **Legados de Megaeventos Esportivos**. Brasília: Ministério do Esporte, 47-50, 2008.

ZUCCARO, P. M. **Programa desenvolvido em unidades Militares brasileiras concorre a prêmio no exterior**. Disponível em: <www.fab.mil.br>. Acesso em janeiro de 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE I

Roteiro de entrevista semiestruturada

1- Qual a formação você considera ideal para um gestor administrar uma organização esportiva?

2- O que é preciso para ser referência em excelência na administração esportiva e o que você faz de diferente para superar a inovação de outros países?

3- Quais as funções das pessoas que contribuem para o alcance da excelência no ambiente de trabalho e de que maneira o fazem? Quais comportamentos te inspiram?

4- Por que este ambiente contribui para o desenvolvimento de pessoas vencedoras e onde é possível encontrar uma organização semelhante a esta?

5- Como contribuir com a formação de atletas transcendendo a técnica e a tática e como motivá-los, ao acolhê-los em sua plenitude, visando a excelência?

6- Quando você escolheu atuar na área de gestão esportiva? Quantas são as exigências do Esporte Contemporâneo e como sua gestão vai ao encontro delas?

APÊNDICE II

Entrevista 1

1- Qual a formação você considera ideal para um gestor administrar uma organização esportiva?

1 - Eu acho que o primeiro ponto é ter vivenciado o Esporte, porque o gestor esportivo sem a vivência esportiva não tem ideia que cada detalhe importante dentro de uma estrutura esportiva, até a pessoa que limpa o banheiro pode te causar problema sério no rendimento da equipe, essa pessoa que limpa o banheiro... eu digo uma função mais humilde, no caso das funções, essa pessoa tem uma importância fundamental em todo o processo esportivo, na formação e nos resultados esportivos. Então, eu acho que a primeira coisa e mais importante ele ter vivenciado o Esporte, segunda coisa ele ter se preparado em cursos de gestão de negócios e de gestão esportiva. Porque você tem que ter conhecimento administração ver dificuldade de cada setor e de diferenciação para você poder mensurar o que é prioridade nesse momento e o que é prioridade em outro momento. Esse conhecimento vai dar para você uma base. Eu não vejo como necessidade eu não preciso ser a lista eu não preciso ser o especialista de alto nível em gestão de administrativa a gestão de pessoas e gestão esportiva, então o conhecimento das necessidades para mim, primeiro ter vivenciado o Esporte, segundo ter conhecimento básico gestão financeira, gestão de recursos humano e de gestão administrativa é fundamental para um gestor esportivo.

2- O que é preciso para ser referência em excelência na administração esportiva e o que você faz de diferente para superar a inovação de outros países?

2 - Para mim, para você ser referência a primeira coisa que tem que existir é você não se preocupar... primeira coisa é você se preocupar em conhecer quem são os melhores daquilo que você pretende fazer para se aproximar deles, fazer você entender o que você quer. Seguir a escada deles... buscar inovações diante aquilo que eles fizeram e se você não tem a preocupação de ser referência,

fazendo esse trabalho você vai passar a ser referência, porque quando você tá buscando muito um namorado você não acha aparece quando você esquece aparece a pessoa da tua vida. Tudo na vida para mim, o mecanismo da vida em si as energias positivas voltam para você quando você se prepara amor faz aquilo com dedicação vai buscar conhecimento em todas essas áreas e principalmente não se preocupar em ser o melhor, mas fazer o seu trabalho. E aí, o resultado vem mais para frente. Eu quando assumi quando eu comecei voleibol, o voleibol brasileiro não era nada 1976, 77, o voleibol não era nada só que ele tinha gestores que foram como o senhor Paulo Márcio Nunes Costa, que foi enviado para ficar no Japão ele deve ter te contado isso, três a quatro meses morando no Japão, porque naquele momento qual é o melhor... era referência no voleibol para saber o que eles faziam e ver como queria fazer aqui no Brasil, isso que eu te falei com quem você falou para entender as informações que você teve. Quando o próprio Paulo Márcio me chamou, aí falou você tem o perfil de gestor venha para cá para você trabalhar com a gente. E eu falei: "Paulo, eu posso ter o perfil, mas eu não tenho conhecimento necessário nesse momento." E ele falou: "Por isso mesmo é que eu quero que você venha se preparar Olimpíadas 2016." Era isso, em 2010 que eu vivenciasse olimpíada de Londres para melhorar a situação em 2016. E aí eu fui fazer o Curso de Gestão Financeira, fui fazer curso de Gestão Olímpica, pelo Comitê Olímpico Internacional, dentro do Comitê Olímpico Brasileiro... Fui fazer, fui buscar, fui visitar Centro de Treinamento na Holanda em Apeldoorn, fui conhecer o Centro de Treinamento da Polônia, em Katowice, fui conhecer o Centro de Treinamento na Alemanha em Stein Bach, fui conhecer o conhecer o Centro de Treinamento nos Estados Unidos, em Colorado Springs. Fui conhecer o Centro de Treinamento da Espanha em Madrid ao lado de Barcelona, em Sant Cugat. Então fui San Diego no Centro de Treinamento de voleibol também dos Estados Unidos. Então, eu fui conhecer os Centros de Treinamento... não pude ir a Austrália e a Singapura que são duas referências também de qualidade Centro de Treinamento, mas eu estudei eles aqui pela internet o que eu pude estudar para aí implantando dentro do Brasil, dizia vamos, porque eu achava que podíamos melhorar.

3- Quais as funções das pessoas que contribuem para o alcance da excelência no ambiente de trabalho e de que maneira o fazem? Quais comportamentos te inspiram?

3- Exatamente isso eu estava te falando, **você tem que ser um bom gestor de recursos humanos, de gestão de pessoas e identificar as pessoas certas no lugar certo** essa identificação eu acho que está muito ligada **a um mecanismo que não se estuda na escola, um mecanismo que está aqui ó, olho no olho**, em você **identificar as pessoas pela disposição, pelas iniciativas e lá atrás conhecimento teórico também**. Às vezes, **a pessoa tem conhecimento teórico maravilhoso dentro de uma área, mas não sabe se relacionar como as pessoas não sabe explicar o que quer não sabe tirar das pessoas o melhor delas**, então para mim cada setor tem que ter a pessoa certa, porque aquilo que eu te falei, em Saquarema nós temos a pessoa, tinha hoje... não tem mais ele... a pessoa que arrumava quadra, ele levantava às quatro horas da manhã. Seu Altino, você deve ter conhecido, devem ter falado dele para você, preparava tudo para quando a gente chegasse para treinar as sete, a quadra já estava limpinha, já com antiderrapante no piso ele fazia aquilo com amor dedicação e conhecimento daquilo... como o Gabiru que era outro, você também deve ter conhecido lá... o **Gabiru falava com russo, polonês, francês, italiano como fosse brasileiros, só que ele falava mais alto ele achava que as pessoas entendiam ele por ele falar mais alto, mas ele fazia isso era responsável pela limpeza do centro fazia isso com prazer incrível** como as camareiras, então para mim cada pessoa dentro de um mecanismo quando é grande a estrutura é grande dentro de um centro esportivo **tem que ser uma pessoa certa para aquela função** que antes de tudo tenha **conhecimento daquela função** e para mim **sempre está à frente o relacionamento humano**. **Sempre está à frente o amor por aquilo que você faz**, me perguntam quando eu vou me aposentar, eu falo: “Nunca, se Deus quiser” ou “Até que me permitam trabalhar **eu vou estar aqui**”, porque eu tenho amor por isso daqui que eu **faço**.

4- Por que este ambiente contribui para o desenvolvimento de pessoas vencedoras e onde é possível encontrar uma organização semelhante a esta?

4- Todos esses que eu citei, principalmente o **da Holanda, Colorado Springs nos Estados Unidos, esse da Holanda ele fica em ao lado de Amsterdam o nome dele agora... Papendal**, inclusive quando eu fui lá eu firmei um convênio com o

Papendal para que a Seleção Brasileira, quando saíssem do Brasil fazer uma competição na Europa usassem Papendal, como apoio nosso de aclimatação da Europa, antes vou para Alemanha ou para França ou para Itália ou para Sérvia... então eu formei esse convênio e a partir daí 2003 que o Brasil já começou a utilizar espaço como referência nosso, **o Papendal para mim é... é o mais completo que eu conheci aquelas estruturas tecnológicas**, porque ele tem... ele tem uma estrutura onde você... você chega lá do seu registro no centro e você tem uma carteirinha, onde essa carteirinha é como um cartão de crédito faz com que o seu treinador faça para você o seu treinamento e os seus horários, horário alimentação a alimentação que você vai fazer. Porque tem avaliação nutricional. Então, olha, toda avaliação é jogada para essa carteirinha para esse cartão digital e você no seu apartamento faz na televisão do seu apartamento. Você tem todos os dados do dia do dia e seu técnico acompanha o horário que você vai entrar na sala de treinamento, você passa o seu cartão já documenta o que você fez é lançado, você entrou na máquina tal... você tá com seu cartão mostrou o tempo e o que você fez na sua máquina, então, o seu relatório diário ou que pode ser semanal mensal e por todo o período de trabalho, **o seu treinador tem acesso ao o seu treinador tem acesso a hora que ele quiser naquilo**, que você tem que fazer no seu treinamento você pesa sua comida lá... comeu 100 gramas de salada, comeu 150 gramas de arroz, é pesado as suas necessidades trabalho que você tá fazendo, então Papendal para mim é referência por esse controle tecnológico. Para mim, construir um ambiente vencedor **o maior exemplo que eu vi é o centro de treinamento dos Estados Unidos atleta para entrar ali reverência a bandeira do país dele checa a importância deve estar ali**, caminho ponto fundamental para você criar uma mentalidade vencedora está no seu exemplo. Então, **se eu quero que o meu atleta tenha uma mentalidade vencedora**, ele tem que **ver minhas atitudes não da boca para fora, mas o meu corpo do meu olho, os meus horários, a minha dedicação a minha seriedade**, então o exemplo deve ser em todos os setores toda demonstração o que você quer para ser vitorioso **você tem que demonstrar com atitudes, com ato**. O senhor que limpa a quadra tem que vir para quadra com trazer **o importante é chegar aí na quadra, estar sorrindo**, aí ele fala: esse cara tá trabalhando para mim com prazer; a **mulher que arruma a cama te dar "bom dia", "boa tarde", "boa noite"**; para mim é o primeiro ponto para criar uma mentalidade vencedora. Segundo, é o segundo **é você ter confiança naquilo que você faz**. Se você e o atleta passam a ter confiança naquilo que ele faz

ele não vai ter medo de fazer nada, você... se o atleta seu tem dificuldade para defender você sabe que ele não gosta de treinar defesa, porque o atleta gosta de treinar o que ele sabe fazer não o que ele não sabe fazer, tem que administrar isso. E fazer pessoas realizarem o que elas não querem fazer para chegar aonde elas querem chegar.

5- Como contribuir com a formação de atletas transcendendo a técnica e a tática e como motivá-los, ao acolhê-los em sua plenitude, visando a excelência?

5 - A motivação é exatamente essa, é ele entender que primeiro ele não é uma peça insubstituível, e ele é uma peça substituível. E no momento em que ele não tá rendendo 100% daquilo que ele está fazendo, usar todos os atos 100% do tempo, 100% não quer dizer que se eu estou treinando uma série de lance livre tem que acertar os 10, é a atitude de como eu estou treinando, de como eu recebo a correção, de como eu absorvo a correção como eu tento ter um câmbio de atitude, então isso para mim a mentalidade vencedora, é você ter confiança no que está fazendo entender que você tem que praticar aquilo que você não sabe fazer aí você constrói uma mentalidade vencedora e por último ele pode entender que é impossível perder para qualquer adversário, impossível perder para qualquer adversário antes de jogar. Você pode perder com a mentalidade não faz assim não entrar achando que vai perder. Quando eu cheguei na Colômbia, eu joguei contra a Colômbia por 28 anos como *entrenador*, como técnico eu nunca perdi um *set* para Colômbia e no dia em que me apresentaram para equipe era um jogadores que tinha ganhado dela categorias infantis categoria juvenil categoria adulta e eu as conhecia de adversárias, a primeira pergunta minha para elas: “Vocês acham que a gente pode ganhar do Brasil?” e 80% do grupo falou para mim: “A professor é muito difícil”, aí eu falei: “Então eu vou embora para minha casa.” Se vocês disserem antes jogar que não acredita que pode ganhar vocês não vão melhorar nunca na primeira dificuldade vocês vão desistir. Então, você tem que entender você pode ganhar do adversário tentando ganhar e pode perder por não tentar ganhar porque ele é muito melhor que você. Então, para mim, esta, esse é o princípio de uma equipe vencedora sempre achar que pode fazer melhor eu vou dar o meu 100%

entender tenho 100% não é melhor do que o 100% do outro. Agora se eu dou meu 100% e o outro faz 70%, aí eu posso ganhar dele. Esse é um princípio geral de trabalho de criar para mim uma mentalidade vencedora.

6- Quando você escolheu atuar na área de gestão esportiva? Quantas são as exigências do Esporte Contemporâneo e como sua gestão vai ao encontro delas?

6- **Primeiro, que eu não escolhi naquele momento, me escolheram.** Qual foi o processo... eu não saí do lado da quadra. Mas, vai chegar o momento que eu fiz e que não vai permitir eu esteja ao lado da quadra como técnico, então **a minha ideia era sair para trabalhar na gestão.** **E aí eu fui me preparando fazendo cursos e tudo mais,** para, no futuro, quando eu saísse da quadra, mas eu entendi, Mariana, e como quiseram antecipar essa minha saída. Tanto anteciparam, que hoje eu voltei para quadra em 2017 eu voltei para a quadra da Colômbia. Porque eu entendi é que eu não tinha finalizar o meu ciclo dentro da quadra ainda, eu estava feliz como gestor, **mas eu seria muito mais feliz como treinador.** **E porque eu aceitei o desafio da Colômbia, porque na Colômbia teria que ser treinador e gestor** porque eles não têm uma gestão esportiva boa, aí lá eu faço essa, assim como no Peru, eu estou trabalhando eu faço gestor de todas as categorias do Clube, até tipo assim, como negociar restaurante como fazer o nosso almoço de natal quanto barato para mim para o meu time para lá, entendeu. Então, para mim essa escolha foi antecipada. Mas, eu **sempre tive isso o sonho de ser gestor e como me preparar me atualizando em cada situação,** então eu vou acompanhando que tá acontecendo de novo na Austrália o que está acontecendo de novo na Ásia, o que está acontecendo de novo... agora eu estou com projeto ir para o Japão antes das Olimpíadas, ou depois da Olimpíadas, permanecer no Japão para acompanhar o que está acontecendo ali de novo contato direto para Itália, tenho contato direto com Argentina para ver... Europa, América do Sul e Ásia, como está se movimentando atualização... atualizar... **tentar me atualizar em todos os sentidos.**

Entrevista 2

1- Qual a formação você considera ideal para um gestor administrar uma organização esportiva?

1- Eu acho, dentro da minha visão primeiramente, que **teria que ter/ser praticante daquela modalidade esportiva**, porque aí **ele já conhece a necessidade do próprio atleta** por ele **já ter vivenciado isso**. Então, vai facilitar e muito propor atuações de gestão de uma coisa que ele já viveu. Segundo, é **claro, ter uma formação em Educação Física e voltar para o doutorado a parte da gestão esportiva em si**. Eu, dentro da minha formação... formação em Educação Física. Tenho um curso técnico de voleibol, de técnico de futebol, fiz um curso de administração porque **na nossa época não tinha tanta coisa eu fiz na PUC do Rio de Janeiro administração Esportiva**, isso daí você não era nascida 1963, esse ano estou comemorando período de atleta profissional Transportes 56 anos. Eu fui atleta de futebol do Fluminense em 71 para o Sport Recife em 72. Era formado em Educação Física, **vi que as coisas estavam difíceis**, eu entrei como professor, vamos dizer, na época era primária e ensino médio e ensino fundamental. Universidade também. Dei aula de 72 a 87 aí eu entrei no Esporte de alto rendimento... veja meu currículo na minha página.

2- O que é preciso para ser referência em excelência na administração esportiva e o que você faz de diferente para superar a inovação de outros países?

2- Acho que, vamos ver... a vida de qualquer profissional é um **eterno aprender**, **você tem que estar sempre se atualizando e vendo o que os outros países estão fazendo**. Então, minha experiência quando eu sair da CBV confederação de voleibol e fui para o COB, minha primeira experiência que foi Barcelona em 92 foi como ainda do voleibol, mas aproveitei para ver o que os outros países, como o Nuzman estaria assumindo o COB em 95, fui para lá para ver as estruturas que os

países estava montando a própria, Espanha, Rússia, Estados Unidos, o que eles estavam fazendo para... a missão de cada um dos países. E eu justamente com isso, nunca parei de ter experiências exclusivamente de uma modalidade esportiva, que era o voleibol militei profissionalmente 15 anos na CBV, primeiro Bradesco Esporte Clube como administrador de voleibol masculino toda geração de prata passou por lá depois eu fui para CBV da onde eu saí em 95 para ir para o COB e durante... nessa transição eu... são seis meses a minha saída do voleibol para o COB eu estudei intensamente todas as modalidades poder dar sugestões não só na parte de gestão, mas na parte planejamento estratégico, de como vir a desenvolver o Esporte, a modalidade. E foi em Julho de 95 que me tornei membro do Comitê Olímpico, e saí agora em abril de 2017, período todo eu passei no COB. Justamente, você tem que ter uma sensibilidade, por isso que eu coloquei na primeira consulta que você fez no Esporte você tem um militado naquele Esporte. Você sabe a necessidade de cada atleta e é óbvio que de Esporte para Esporte é só adaptação, no geral em sim a história é a mesma, é a característica de cada modalidade, subsídios para você fazer a gestão daquela modalidade ou daquela entidade ou da prática esportiva, daquele esporte.

3- Quais as funções das pessoas que contribuem para o alcance da excelência no ambiente de trabalho e de que maneira o fazem? Quais comportamentos te inspiram?

3- Então, vamos dizer... Justamente eu me cerquei de profissionais especializados. O primeiro na parte de condicionamento físico preparação do atleta E aí já... passando para o Comitê Olímpico tinha que ter visão e ter subsídio para discutir teria que ser dentro da minha visão o COB, que nada mais é do que uma entidade virtual, porque ele não tem atletas, ele só condiciona o atleta no período dos jogos sul-americanos jogos pan-americanos jogos Olímpicos na preparação desse indivíduo. Você não tem que especialista em tudo, então, eu trabalhava com dez pessoas especializadas em cada esporte. Então dentro disto, não especificamente dentro de uma modalidade só, mas visando o todo, todos os Esportes em si, eu tinha um especialista por modalidade esportiva e com isso eu conseguia conversar igualdade de condições com cada direção técnica de

modalidades esportivas porque eu tinha um **respaldo de conhecimento da minha equipe de trabalho.**

4- Por que este ambiente contribui para o desenvolvimento de pessoas vencedoras e onde é possível encontrar uma organização semelhante à esta?

4- Olha, eu acho que no início isso daí é década de 80 a parte de **Gestão Esportiva teve um período muito grande, quase meio ciclo Olímpico de aceitação das próprias Confederações** deles aceitarem minhas sugestões, então período de mais ou menos dois anos de namoro para depois eu conseguir um casamento perfeito com elas e poder tá contribuindo. Eu só tinha um relacionamento muito bom com o voleibol por eu ter militado quinze anos na Confederação, **com conhecimento de todas as entidades e Federações,** então foi mais fácil no voleibol em si pelo período que eu já tinha trabalhado lá, pelo respeito que eu já tinha que conhecimento que eu tinha do voleibol em si. **E nas outras, foi passo a passo ganhando a confiança de cada entidade não só na área técnica,** mas principalmente na direção de cada entidade na presidência em si, e aos poucos eu fui conseguindo o introduzir uma metodologia, **porque você não forma um atleta olímpico em somente um ciclo Olímpico,** no mínimo você vai precisar que o atleta comece a galgar, não só o atleta, mas também o dirigente esportivo em si o conhecimento daquela modalidade e aonde tem que chegar. **Então, nisso são oito anos para você começar a colher fruto do seu trabalho.** **Tudo a médio longo prazo, porque imediatismo no Esporte... não existe imediatismo.** E todas elas hoje em dia, vamos dizer em termos de Brasil em si, ela já tem essa visão. Então a gente conseguiu neste período que eu estive à frente da direção técnica do COB, introduzia isso e muitos deles vieram a colher resultados, então de Esporte para Esporte, tem que analisar aonde existe brecha a nível mundial, para que possa vir a conquistar medalha. Então, cada Confederação tem que analisar a que nível ele está então, quando eu cheguei no COB, eu via que tinham já hegemonia em nível sul-americano, então não adiantava eu ir disputar um Pan-americano, uma Olimpíada em uma modalidade nem o sul-americano ela ganhava. Então, primeiro foi solidificando em cada etapa primeiro a nível sul-americano depois a nível das

Américas até chegar a nível mundial, olímpico como várias modalidades. É óbvio... vamos dizer que, principalmente nos esportes individuais, **você tem potenciais de atleta em si que tem o dom e você, aí, começa a focar naqueles atletas,** porque depois que a modalidade consegue furar o bloqueio de uma modalidade olímpica, tudo se modifica, não só para atleta como que a própria Confederação, então é o período que você tem que ir... agora, justamente dentro da filosofia não só esportiva brasileira em si, mas geral, **há o imediatismo, eles querem logo o resultado.** Tem que **ter paciência tem que ter muito trabalho para que a gente consiga vir a colher os resultados.**

5- Como contribuir com a formação de atletas transcendendo a técnica e a tática e como motivá-los, ao acolhê-los em sua plenitude, visando a excelência?

5- Isso é, então justamente, vamos dizer, em vários esportes ou modalidades esportivas de alguma Confederação, eu criei equipes olímpicas permanentes. Então, **nós montávamos não só a parte de comissão técnica, mas de toda parte multidisciplinar para acompanhar aqueles atletas dentro do ciclo Olímpico** em si ou possibilidade de no próximo ciclo você obter resultado. Então, **a gente não só contratou técnicos estrangeiros para trazerem pra nós o *noha!*** deles, nós tivemos várias modalidades e vamos dizer, no início, quando nós não tínhamos nem a Lei Agnelo Piva... e justamente com a **Lei Agnelo Piva de 2002, foi a alforria do esporte brasileiro, porque ali nós conseguimos, vamos dizer, planejar e executar e até então a receita que o próprio Comitê Olímpico** tinha era de alguns patrocínios muito mais prestadores de serviço em si do que colocando recursos e do próprio governo, vinha no ano do Panamericano, vinha uma época... nós tínhamos que escolher uma loteria esportiva, recurso vinha pro COB e na época de Olimpíada, tinha direito a duas. E fora isso, a gente tinha que correr no mercado em busca de patrocínios e recursos pra poder executar o que a gente planejava o próprio Comitê Olímpico Internacional, ele tem um programa de desenvolvimento esportivo o sistema Beca Olímpica, então através do COI, cada país emergente que está em crescimento, você pode ter um número x conforme, o último resultado na Olimpíada. Você teve um número x de Beca, o seu país pode vir a ser contemplado. Nisso daí, vou dizer, comecei em

Atlanta, eu formei três equipes permanentes com Becas, que foram a natação, a ginástica e o boxe. E aí eu comecei a trabalhar essas modalidades. Aí, no outro ciclo já de Sidney, eu estendi a canoagem eu estendi o atletismo então a gente foi focando e crescendo em cima disso. Daí, quando veio em 2002, quando veio a Agnelo Piva, onde passamos seis meses pra que depois pudéssemos vir a começar a liberar recursos para as Confederações e aí sim a gente começou a poder planejar em conjunto com eles como vir a desenvolver. Então, quer dizer, por isso que eu digo: **a alforria do esporte brasileiro foi a partir de 2002** e a primeira Olimpíada aonde a gente já teve recursos da Agnelo Piva foi em 2004 em Atenas. Daí **veio o crescimento ciclo a ciclo**, pudemos passar mais recursos pras Confederações e com isso **todo o planejamento de preparação e treinamento dessas entidades... Isso que aconteceu.**

6- Quando você escolheu atuar na área de gestão esportiva? Quantas são as exigências do Esporte Contemporâneo e como sua gestão vai ao encontro delas?

6- É o grande problema, vamos dizer, **eu peguei um início, onde praticamente não tinha nada né**, você quando eu cheguei no Comitê as próprias Confederações tinham o hábito... praticamente o COB não teria gerencia alguma nas Confederações, ele só preparava a delegação e termos dos desportos e cada Confederação conseguia classificação ou não. O Esporte tinha sido convidado, no início nosso foi uma relutância muito grande, porque de Atlanta até Londres, nenhum atleta ou nenhum esporte participou de Olimpíada através de um convite, que é o *card* que eles davam, cada Federação Internacional convidava para o atleta ir participar. E isso daí foi uma coisa que a gente instituiu, desde Atlanta até Londres, porque no Rio de Janeiro por ser o organizador a gente já tinha direito a todas as modalidades esportivas a vagas, né. **Então, até aí nós fizemos dessa forma e foi um sucesso**, porque aí **você consegue planejar junto às direções técnicas, Confederações, junto aos atletas um respeito dando algo em troca ele recebia um recurso e ele tinha que investir na carreira dele**. Mas, pela precariedade esportiva que nós temos no país, o atleta recebia o dinheiro que era a sustentabilidade dele. Então com isso a gente conseguiu aos poucos reverter isso daí. Eles apresentavam

um planejamento, a gente discutia junto à direção técnica, Confederação, como os técnicos dos atletas em si como o vir a aplicar esse recurso e não pra sobrevivência. Então, vários esportes evoluíram maciçamente, talvez um deles tenha maior evolução tenha sido o judô. O judô cresceu muito e justamente nós detectamos que a maior oportunidade, apesar de nós termos tido medalha com Aurélio Miguel, Rogério Sampaio, essas coisas todas mais.. a maior brecha que nos tínhamos era no feminino. Então durante um ciclo a gente investiu muito no feminino e colocamos, além de ser mais fácil chegar em termos de resultado , investimos muito no feminino e passamos a ter uma hegemonia e um respeito no judô feminino muito grande. Na ginástica foi o inverso, era mais fácil chegar no masculino do que no feminino, então investimos muito mais nas equipes masculinas e estamos tendo o resultando agora, desde a época Diego Hipólito, Daniela Hipólito em si a ginástica em si, a Daiane dos Santos. Tudo isso, a gente sentiu que é muito mais difícil colher resultado no feminino que no masculino então a gente fez um trabalho mais forte em cima do masculino pra trazer o resultado e aos poucos você vai buscando o equilíbrio. Agora, o difícil e você convencer o presidente a entidade e a própria direção técnica que ainda não é o momento daquela modalidade em si. Então, tem que ter uma sensibilidade muito grande, saber onde conduzir as coisas, pra que você venha a ter resultados.

Entrevista 3

1- Qual a formação você considera ideal para um gestor administrar uma organização esportiva?

1- Antes de falar da formação, não é um gesso, isso eu aprendi com o passar do tempo... Eu acho, assim, muito interessante a pessoa ter uma **vivência naquele lugar que ele vai desempenhar**, se for no esporte, principalmente. Mas, como eu te falei não é um gesso não, obrigatoriamente. Acontece de técnicos até, que nunca foram atletas daquela modalidade e chegaram a patamares de medalhistas mundiais atletas Olímpicos... vários... mas acho **muito legal você ter uma vivência daquilo, daquela área por que isso facilita muito você saber e ter conhecimento do que o outro lado pensa**. O nosso principal *stakeholder* busca saber o que o público-alvo, ou seja, o que o atleta precisa. Então acho que a vivência é muito legal! Falando de Gestão de Esporte, **você ter uma pós-graduação na área ou se tiver oportunidade de fazer um curso no COB, chamado Curso Avançado de Gestão Esportiva** que é do Comitê Olímpico, também acho muito bacana. Porque te dá uma visão muito legal para o planejamento, para aquele Esporte ou para aquela modalidade em si. Conhecer um pouco a modalidade. Sabe, eu acho muito importante graduação na área cursos do Comitê Olímpico, **MBA também pode ajudar bastante. Eu fiz esse curso, CAGE**. O que é um tempo para cá a gente... ele é anual começa na metade do ano e termina na metade do outro ano e assim vai... essa turma que está lá agora é a décima edição. Nós temos dois representantes da CDE fazendo o curso e a gente está procurando, como eu te falei, a gente tá sempre se adequar ao máximo. O que é as entidades máximas que regem os esportes com os quais nós trabalhamos e não tem porque não estamos alinhados com o Comitê Olímpico nacional, o COB. Então, eu tive a oportunidade de fazer o curso, dois amigos estão fazendo o curso neste momento, **para a gente estar sempre evoluindo aprendendo e estamos todos do Brasil na mesma página do esporte**.

2- O que é preciso para ser referência em excelência na administração esportiva e o que você faz de diferente para superar a inovação de outros países?

2- É, a gente... respondendo a primeira parte da pergunta, nossa, assim... tem que ter um certo... Então eu acho que **se não tiver profissionalismo a coisa não anda**. O que eu quero dizer com profissionalismo: às vezes você tem em algumas entidades esportivas... para não ficar carimbando ninguém... você tem, às vezes, o presidente técnico esteja ligado direto com a parte operacional, é professor advogado, sei lá... empresário... tem a empresa dele então ele não trabalha de fato só para aquilo. **Então eu acho que aí vem o que eu disse do profissionalismo tá realmente trabalhando em prol daquilo que você está fazendo**. Eu acho que é um processo bastante importante. **E a segunda parte, dos principais países... aí vamos colocar: França, Alemanha, Estados Unidos, Austrália que são muito bons em gestão**, essas coisas os Comitês Olímpicos nacionais o que eles têm lá e a gente não tem aqui, **a gente tem uma coisa que nos move aqui que é a paixão por aquilo que a gente faz**, então assim toda hora buscando coisas novas aprendendo trazendo aprendendo sejam por entidade daqui ou entidade de fora... agora também e se possível buscando o novo. **A gente também busca tentar implementar, dentro das nossas limitações da nossa realidade por sermos uma organização esportiva vinculada ao Esporte Militar**, nós todas essas normas vamos chamar assim, a serem seguidas, a gente está sempre tentando inovar para buscar sempre o **melhor o nosso principal alvo que é o atleta**.

3- Quais as funções das pessoas que contribuem para o alcance da excelência no ambiente de trabalho e de que maneira o fazem? Quais comportamentos te inspiram?

3 - Os nossos colaboradores aqui da CDE... aqui **só está quem é voluntário de fato**, entendeu. Então, assim, **é muito legal a gente poder trabalhar com um voluntário**. Assim eu brinco aqui que... todo dia eu falo **não tem nada mais forte o coração de um voluntário**. Entende, então, os nossos colaboradores aqui são voluntários... todos! Isso é muito bom todos são Militares do exército. Mas eles estão trabalhando aqui por serem voluntários para trabalhar com Esporte. Eles querem

estar aqui, exatamente... às vezes o cara é movimentado para um lugar não é o que ele desejaria, **mas tem interesse da força**. Aqui a gente consegue fazer com que todos que venham para cá sejam voluntários. E quando é... uma frase que eu falo: “**Contra o coração de um voluntário não tem barreiras, nada é mais forte nada é mais forte coração de um voluntário**”. Você faz de tudo até coisa que acha que não vai fazer você faz... **Então eu acho que essa qualificação que a gente busca aqui é para estar sempre aprimorando as nossas experiências**. O que o pessoal tem também e já ter trabalhado em diversas locais linkados ao esporte, seja organizações Militares, entidade civil, Federações, organização de eventos. Nosso último grande evento aqui foi os Jogos Olímpicos, que trabalharam no Comitê em 2016. Então assim, é muita coisa aprendida implementada e eu costumo buscando e a melhoria das condições de treino, viagens, preparação sempre do atleta. **Ser voluntário realmente inspira bastante o dia a dia assim. Às vezes você está lá, por exemplo, meio para baixo, aí você olha para o lado e tem um cara que está ali trabalhando então assim isso mochila muito a gente está querendo fazer o mais sempre melhorar**, como tive a oportunidade de por muito tempo ser atleta do exército já fui atleta de pentatlo moderno cheguei a ser brasileira **sempre procuro fornecer aquilo que eu não tive há vinte anos atrás**. Então eu acho que isso é muito legal. E também coisas simples do tipo ter que comprar material do bolso, ter que tirar pagar passagem do bolso para ir para uma competição, tento melhorar eu não tive isso já motiva bastante... **melhorar para eles o que eu não tive é muito bom para mim.**

4- Por que este ambiente contribui para o desenvolvimento de pessoas vencedoras e onde é possível encontrar uma organização semelhante a esta?

4- Aqui a gente procura a excelência o tempo todo. **A gente está sempre procurando dar o melhor e fazer o melhor**. Aqui no Brasil eu tenho alguns exemplos sim, você visitou já o **Centro de Treinamento de Saquarema**... e quando eu cheguei aqui, eu estou aqui desde 2013, entrei em janeiro de 2013... E desde aí para cá, em dezembro, eu fui à Saquarema para conhecer Saquarema. Porque, quando eu cheguei aqui eu fui trabalhar na parte logística, eu não trabalhava diretamente na

parte operacional. Logo depois eu comecei a trabalhar na parte operacional e aqui como tem a parte de hospedagem refeitório eu fui buscar um lugar próximo que poderia me dar uma boa referencia, no caso de uma Confederação consagrada como o Voleibol. Então eu fui lá, em Saquarema para conhecer o CT inteiro. Fui recebido pelo **gestor me mostrou tudo desde a estrutura e como é o processo como atleta chega... como funciona, faz entrevista tudo!** Então, a gente tem trazido coisas para cá tem algumas coisas aqui que a gente copiou lá de Saquarema sempre fazendo aquele link, sempre baseado e norteados pela nossa realidade de uma organização Militar. **Outro local que eu acho muito legal que eu também já fui atleta de lá é o Esporte Clube Pinheiros** eles tem uma frase lá: “O que é o clube mais Olímpico do Brasil”. Realmente, **o Pinheiros é um clube no Brasil hoje que dá importância o Esporte como deveria, é o clube que leva o esporte a sério**, eles dividem muito bem isso dentro do clube a parte do sócio fazer e a parte do alto rendimento disso muito bem tem uma diretoria de alto rendimento que trabalha só com a busca do resultado... então é um clube que dá muito ao esporte nacional.

5- Como contribuir com a formação de atletas transcendendo a técnica e a tática e como motivá-los, ao acolhê-los em sua plenitude, visando a excelência?

5 - **A gente fala muito do nosso dia a dia, os nossos valores...** a gente procura trabalhar... e é muito legal ter incorporados ao Programa de Atletas de Alto Rendimento os que não tiveram formação Militar, como eu tive, de cinco anos... Fiz um ano em Campinas Escola de Cadetes, depois fui para a Academia que a nossa faculdade tem, **para aqueles que chegam no Programa, a gente procura muito falar de valores**. E, quando acaba aquele período de estágio que eles fazem aqui conosco de duas ou três semanas, antes de eles terem declarado, de fato, Militares. Então a gente se diverte... **muito legal para gente e como a gente costuma passar e realmente leva a sério os valores da responsabilidade, da questão moral...** muito legal que **a gente procura tá passando isso tempo inteiro, seja presencial, seja nos em e-mails, conversa telefônica, a gente procura sempre passar isso para eles**. Também **exigindo o máximo desses atletas e também dando para eles o nosso máximo**, que a gente **é muito fácil exigir o máximo eu não tô dando meu máximo**. **A**

gente procura trabalhar... mas o que vai realmente fazer com que você faça, acho que é isso.

6- Quando você escolheu atuar na área de gestão esportiva? Quantas são as exigências do Esporte Contemporâneo e como sua gestão vai ao encontro delas?

6 - Sem citar nomes também, para não identificar ninguém, mas teve uma vez que eu estava em uma competição que eu participei... eu tava como um atleta. E aí éramos cinco atletas e dois treinadores. E aí quando a gente estava num bar apareceu um cara lá que não era treinador, mas tava lá indo com a gente lá para na competição. A gente: “Quem é esse cara aí...?” Beleza... bacana... fomos para competição. E no meio da competição de um dia qualquer, esse cara chegou para o pessoal e disse é o seguinte: ‘Eu tô aqui com vocês com vocês, mas assim é que eu não recebi esse dinheiro do almoço e vocês receberam para pagar o hotel de vocês... “Será que vocês não poderiam dividir comigo...?”’ Aí eu fiquei olhando para o cara pensando o quê que é esse cara que não era para estar aqui está pensando pedindo dinheiro para atletas. Logo depois, eu falei assim: um dia eu quero trabalhar com a Gestão do Esporte para que coisas como isso não aconteçam. Para que não tenha exemplo como esse, mentalidades de pessoa como essa, querendo usar o esporte, querendo usar uma ação do esporte para viagem, lazer uma coisa assim, para um chamado turismo. E eu gosto muito... eu respiro esporte desde muito pequeno foi muito influência dos pais que até hoje são praticantes de diversas modalidades esportivas então desde muito cedo eu fui colocado nesse meio e a verdade é que eu não me vejo fora, sem estar envolvido com o Esporte de alguma maneira, seja dentro das quatro linhas o fora das quatro linhas também entendeu? E sobre a segunda parte, a questão do Esporte contemporâneo, hoje virou uma máquina... um pouco doido mesmo foi deixado de lado jogos Olímpicos, hoje da transmissão de TV, máquina de dinheiro... só que aqui a gente da nossa gestão a gente não tem fim lucrativo nenhum, é zero, a gente não visa lucro. Então, isso pra gente fica até um pouco fácil de lidar, porque eu não visio lucro o trabalho que a gente passa aqui... se a gente trabalha uma hora, a gente não vai ganhar hora extra e não está visando o lucro, então fica bastante fácil para a gente lidar com essa

nova visão do esporte se aproveitam bolsa atleta das próprias marcas esportivas, grandes marcas esportivas segue hoje se aproveitam. E a gente segue hoje, dentro das manifestações esportivas citadas pela UNESCO, o alto rendimento, participação escolar a gente consegue trabalhar com as três aqui dentro hoje, porque o exército tem as escolas de formação, Escola de Formação de Sargentos, de oficiais e os colégios Militares e esses três níveis de escolas participam de competições. A gente consegue estar envolvido na organização do evento, consegue estar envolvido também na preparação dos atletas, então a gente tem um braço muito sólido, os nossos três braços aqui da CDE: escolar, alto rendimento e o de participação, que a gente chama de corpo de Tropa, por isso nossos militares que fato que são da tropa, então a gente consegue trabalhar com essas três manifestações no nosso dia a dia maior sendo uma prioridade maior para o desporto do corpo de tropa, que é a maioria dos militares. Aproximadamente 220.000 mulheres e homens e mulheres em todo o Exército. Então, a gente trabalha com essas manifestações. E é isso que me motiva essas coisas é trabalhar... trabalhar de fato com profissionalismo, com gestão profissional. É Isso que motiva... que a experiência que eu vivenciei pessoalmente que não aconteça que mais com mais ninguém, fazer o contrário (história do início da fala).

Entrevista 4

1. Qual a formação que você considera ideal de um gestor para administrar/gerir uma organização esportiva?

Tá, assim... dentro do, da minha concepção, do local onde eu trabalho a formação mínima necessária para a gente Militar né, no Centro de Capacitação Física do Exército, especificamente dentro da Comissão de Esporte do Exército é... o Militar ele tem que ter no mínimo curso de Educação Física, porque inicialmente ele consegue ter uma vivência um pouco maior dentro do Esporte e principalmente dentro do Esporte Militar. A partir daí, quando o Militar começa a se desenvolver e aí traçar a carreira e entender que a Gestão Esportiva é uma possibilidade e uma oportunidade para ele ser desenvolver na carreira, eu acho interessante o Militar não só fazer curso, mas principalmente juntar a experiência de vivência de atividades esportivas, principalmente de grandes eventos, mesclando a teoria com a prática para agente da comissão de Esporte o mais importante ele estar engajado com os objetivos estratégicos para com o Desporto Militar.

2. O que é preciso para ser referência em excelência na administração esportiva e o que você(s) faz(em) de diferente para superar a inovação dos outros países?

Vamos lá... para Gestão Esportiva dentro do Exército, então eu vou ser assim um pouquinho mais profundo nesta pergunta, só para você entender como que a gente começou. O Esporte Militar, ele até 2010/2009 ele tinha um enfoque muito nas modalidades esportivas Militares, pouco enfoque nas modalidades Olímpicas, então a gente pensava muito no CISM. Você sabe o que é CISM? É o paralelo do COI dentro do esporte Mundial. Só que a partir de 2008, com o ingresso do PAAR, Programa de Atletas do Alto Rendimento a gente teve a necessidade de começar a entender um pouco mais esporte olímpico, até para poder receber os atletas e fazer com que esses atletas eles se desenvolvessem mais ainda não só no Esporte Militar, mas fora, principalmente aqueles que são esportes profissionais são Esportes Olímpicos. E aí a partir, de 2011, o Programa teria essa duração até 11,

até quando o Rio de Janeiro Brasil foi palco dos Jogos Mundiais Militares e essa transformação, ela não foi tão grande, porque ela tinha uma vida útil bem curta. Só que o Programa acabou tendo bastante sucesso foi prorrogado até 16, Olimpíadas, ele continuou e atualmente ele tem uma outra prorrogação grande. Aí sim, é que a gente tá começando... opa! Então, não é um Programa que tinha uma vida útil pequena, então ele vai se manter por um bom tempo, por necessidade dos próprios atletas e hoje a gente vê o COB, também entendendo que para o esporte olímpico brasileiro esse Programa, ele veio ajudar bastante, não só os atletas mas também as Confederações, e aí sim, a gente está começando a tentar ir para as Confederações, na verdade a gente não está nem indo muito para as Confederações internacionais, por enquanto a gente está a nível de Federação muito mais a Confederação por se tratar, por ser um pouquinho mais alta do Esporte. Mas, sobre inovação, eu acho que **a gente está primeiro aprendendo, para depois tentar desenvolver e buscar algumas inovações**, porque, assim, para esporte Olímpico nós somos jovens... trabalhamos, **a gente não trabalha sozinho, lógico**, ainda bem jovens na gestão do esporte de modalidades não militares.

3. Quem são as pessoas contribuem para o alcance da excelência no seu ambiente e de que maneira o fazem? Quais comportamentos te inspiram?

Dentro da própria Comissão do Exército, hoje lá, a nossa **estrutura ainda é baseada em... na organização Militar**, então a gente tem um pouco de dificuldade, exatamente por a gente estar enquadrado em uma unidade Militar, então, por exemplo, uma Confederação hoje ela tem na área de RH bem específica, com pessoas qualificadas, tem RH uma área de marketing, igual com pessoas bem específicas, tendo essa interdisciplinaridade, como você tá dizendo, **ela é bem profissional** e bem **adequada ao gerenciamento do desporto na Comissão de Esportes do Exército**; infelizmente a gente ainda não conseguiu fazer isso. **Nossa estrutura do Exército é bem vertical** e acaba sendo a Comissão do Exército acaba sendo uma unidade dentro do PAAR, tem um coronel, um comandante, as áreas que são as sessões de primeira, segunda, terceira seção, e cada seção dessa está atrelada a uma área específica militar que também se confunde com a administração. Primeira seção seria o RH, o trabalho com as pessoas, terceira seção é a parte de operações, que faz o planejamento vamos dizer assim, que é a seção

de planejamento, quarta seção é a parte de logística, só que as pessoas que trabalham nessas áreas são Militares, com experiência nessas partes militares, então a pessoa que trabalha na primeira seção, seção de RH, é um militar que trabalhava com recrutamento militar, que trabalhava com é... a legislação militar de pessoas. O mesmo com a parte logística, o profissional que trabalha na logística hoje é o mesmo militar que trabalhava na logística militar como um todo, então, assim, ainda **estamos aprendendo como fazemos essa gestão e essa interdisciplinaridade**, principalmente para parte profissional específico. Então, por exemplo, não temos uma área de Marketing é zero é uma pessoa tenta fazer uma divulgação é uma das áreas do Marketing, que é a publicidade dos nossos produtos, na verdade acaba sendo dos produtos né, por exemplo, dos atletas do alto rendimento, a gente não tem nada legal, né.

4- Por que este ambiente contribui para o desenvolvimento de pessoas vencedoras e onde é possível encontrar uma organização semelhante a esta?

Então, é... a gente acaba dando palestra, algumas aulas, mas é bem específico. Vou dar um exemplo, **o curso de instrutor de Educação Física é lá na Escola de Educação Física (EsEFEx)**, dentro do curso de Educação Física e as matérias todas específicas, **tem lá fisiologia, treinamento** e tem uma matéria que é matéria eu vou lá e dou, mas mais de **gestão do Esporte Militar de como funciona, de como que é a comissão de Esporte, como é que é o Programa de Atleta de Alto Rendimento (PAAR)**, só isso, porque eu trabalho na Comissão de Esportes do Exército e o pessoal que trabalha dentro da Escola de Educação Física que são instrutores, que são vamos dizer assim, os professores de lá. **Com uma diversidade grande assim**, eu vi agora, por eu ter tido essa experiência de participar de campeonato mundial, lá na Alemanha instalação, em Munique, e que **inclusive a gente tem uma parceria com o exército alemão** todo ano eu sou também o chefe da equipe de Militar do Brasil que todo ano a gente campeonato mundial Militar de pentatlo Militar a gente **tem um intercâmbio Militar com o pentatlo Militar da Alemanha**, às vezes eles vem para cá e ficam com a gente umas duas semanas e a gente vai para lá também e fica uma duas semanas no... **como seria a universidade Militar deles**, lá... daí tem um **Centro né, também de Treinamento, melhor do que nós**

com possibilidade, por exemplo, de todo tipo de treinamento indoor pela característica da Alemanha que tem o inverno rigoroso, que a gente não tem.

5. Como contribuir com a formação de atletas transcendendo a técnica e tática e motivá-los, ao acolhê-los em sua plenitude, visando excelência?

É, a gente... é difícil a gente conseguir captar atletas para o pentatlo Militar, do masculino, da equipe masculina todos são Militares de carreira, é até fácil trazer e dar continuidade no desenvolvimento Militares que já praticam esse esporte, são cinco modalidades no pentatlo e dessas modalidades dificilmente, só uma é praticada em uma modalidade olímpica que é a corrida, mas as outras... Esportes que não são praticados em qualquer lugar, ou não são modalidades olímpicas, e aí tem o lançamento de granada, o tiro de fuzil a 300, natação utilitária, pista de pentatlo militar que é uma pista de obstáculos, que a gente tem dificuldade primeiro já de conseguir captar né, para a modalidade, que tenha pelo menos o mínimo de experiência, no masculino militares que são formados as academias, né: Academia Militar de Agulhas Negras, Academia da Força Aérea, Escola Naval, e nas Escolas de Formação de Sargento... também fica fácil, porque durante a formação eles praticam, então eles estão praticando, então quando chega para a gente, eles já têm cinco anos de prática nessa modalidade, agora no feminino não, a gente não tem. Iniciou agora, há pouco tempo, veio da turma de mulheres na AMAN, ela ainda não se formou primeiro, a gente abrindo o edital de convocação. A gente busca as atletas que praticam multiesportes, então triathlon, pentathlon moderno, heptatlon e aí a gente já trabalha com uma, com atletas que já conseguem ter uma capacidade de praticar mais de um, dois, três esportes e treinar, porque também é tão difícil quanto. Então, é muito fácil você treinar um esporte que você tem uma ou duas sessões de treino por dia, você treinar parte específica e depois musculação, agora quando você tem que praticar cinco esportes, você tem que treinar no mínimo duas três vezes por dia e aliar dois ou três dias três ou quatro treinamentos diferentes... é mais difícil. E aí vem vêm o início, depois da captação, a gente se desenvolve os atletas a gente busca centralizá-los no Rio de Janeiro a gente tem um centro treinamento de pentatlo militar, busca centralizá-los e a gente vai fazendo essa planificação em blocos. E aí, para desenvolver mais ainda o que a gente tem feito é

buscar essa parceria, por exemplo, que a gente conseguiu com a Alemanha de tentar levar ele para lá e dar um pouco mais uma experiência a nível internacional, para que assim a gente não chega em um campeonato mundial sem ter essa interação com atletas do mundo todo. Até porque aqui na América do Sul agente tem poucas nações que tenham experiência e acabam desenvolvendo o pentatlo militar atualmente. Tem o Equador, a Colômbia e o Chile, só. Talvez a Argentina, voltando porque estava muito tempo sem praticar. Então a gente tem três, no máximo quatro países que praticam e acaba ficando também difícil a gente desenvolver competições aqui na América do Sul. E não só isso, mas também espalhar o que a gente chama de *training camps*, essa interação com atletas pra gente foi espetacular, da gente tirar esse medo do Atleta brasileiro sul-americano ir para Europa, e a maioria dos campeonatos mundiais são na Europa. De ir para lá e ficar olhando para o lado, os países desenvolvidos, que aqui ele só vem pela televisão, como Alemanha, Itália, Inglaterra, Rússia, China e eles verem como essa interação de semana como os atletas europeus, que são pessoas iguais, e a gente é até melhor; tanto é o Brasil no último campeonato Mundial ficou em terceiro e a China em primeiro e a Rússia em segundo e o Brasil terceiro.

6. Quando você escolheu atuar na área da gestão esportiva? Quantas são as exigências do Esporte contemporâneo e como sua gestão vai ao encontro delas?

Eu acho que a gestão esportiva não só me escolheu como também veio atrás de mim. Eu fico olhando para trás, eu acho que ela toda hora batia na minha porta. Uma informação: eu sou Infante sou da Infantaria, me especializei em paraquedismo, servi na brigada paraquedista trabalhava especificamente área de operações só que eu fiz também o curso de Educação Física, eu fui atleta na Academia Militar e sempre gostei de Educação Física, sempre gostei de atividade física. Eu acho que desde quando eu me entendo por gente eu corro no mínimo cinco vezes por semana, já se passam aí mais de vinte anos como militar, que eu corro cinco mais vezes por semana. E a minha primeira participação foi logo durante o curso de Educação Física do exército a gente tem oportunidade bem bacana, durante o curso a gente pratica arbitragem de competições Militares. Por exemplo, a gente tem as competições entre as escolas de formação, AMAN, Escola Naval e

ASA, são as três escolas de Formação oficiais das três Forças Armadas. E todo ano tem competição entre as escolas de formação, quem são os árbitros dessas competições os alunos do curso setor de Educação Física na grade do curso a gente vai ficar uma semana lá arbitrando todas as modalidades, a gente acaba tendo bastante contato tanto da Educação Física como um pouco da gestão, que é na arbitragem, mas a gente acaba ficando um pouco atrás também olhando pela organização, até porque os organizadores são militares mais antigos que fizeram Educação Física, também olhando diferentes nomes fazendo o curso, conversando, mas passando experiência e mostrando como é organização desses eventos. Então, acaba que a gente tem bastante contato ainda na formação com esse tipo de organização de evento. Me destaquei, por exemplo, como o primeiro colocado na modalidade Militar, três anos depois e até o campeonato mundial de pentatlo Militar. A história da modalidade me conhecia, porque foi meu instrutor durante o curso e ele me convidou para fazer organização nesse campeonato Militar eu ainda estava na brigada de infantaria eu tive que pedir para o coronel, o comandante, para me liberarem aí eu saí de lá e fiquei a disposição só para ajudar na organização campeonato mundial durante o curso também. Eu fiz curso de tiro e de árbitro internacional de tiro e também muitos outros durante o curso de Educação Física. Também me convidou para participar da Copa do Mundo Tiro que ia ter no Brasil. E aí, foi a primeira vez que eu fui um gestor macro, o gerente da arbitragem toda a Copa do Mundo. E aí a Copa do Mundo foi bacana. E aí, alguns anos depois eu fui para os Jogos Mundiais Militares e aí, me convidaram para ser gerente geral do tiro por alguns anos, depois foi a Olimpíada, convidaram para ser gerente geral da arbitragem de tiro e eu fui também. Então, assim, uma coisa vai puxando a outra em todas as vezes eu nunca tava trabalhando como Esporte Militar, todos esses momentos eu fui pinçado aonde eu tava trabalhando, área operacional para em momentos específicos, dois meses, três meses... um ano... para eu participar da organização desses grandes eventos. E agora, desde o início de 2019 que eu fui convidado pelo Coronel para trabalhar na Comissão de Esporte do Exército, trabalhar especificamente diretamente com a gestão eu tô há um ano trabalhando com gestão. O curso do CAGE eu fui buscar, na verdade eu tive que brigar para ir exatamente por eu ser vamos dizer assim, dentro centro de capacitação física do exército bastante gente interessada fazer esse curso normalmente no exército, os mais antigos mais tempo no local, eles normalmente os contemplados. E como eu tô

há um ano eu não iria, só foi mesmo por conta da minha função, por hoje eu ser o gerente do PAAR, senão eu não iria. É bem bacana está sendo transformador tá abrindo um leque e uma abertura e inserção bem bacana no Esporte a nível nacional. Sinceramente eu desconhecia totalmente. O curso, ele é bem dinâmico, e na fase a gente acaba sendo dividido em turmas para apresentação de estudo de caso. Toda vez que a gente vai para COB e fica lá uma semana a gente apresenta dois estudos de caso da matéria, das matérias que a gente estuda na fase a distância, como se subdivide a turma facilitar apresentação pra tempo de todo mundo apresentar, as bancas são dos professores que ficam lá. Quando é aula junta todo mundo lá no auditório do COB. O que eu tenho percebido é a evolução do ser humano está cada vez maior e mais rápida, então a gente acaba vendo aquela quantidade de recordes que vem sendo batidos e que já vinham durando muito... e assim, você acaba não facilitando, mas o mais próximo o limite do ser humano e nesse sentido, a gestão ela acaba tendo que entender que não pode mais ficar com uma gestão amadora. Então, o profissionalismo ele tem que estar muito ligado à capacidade, que hoje todos os esportes chegar ao limite do ser humano. E, principalmente, a falta do recurso financeiro a gente tem que estar bem capaz de fazer com que o dinheiro que hoje não é... ele seja empregado da melhor forma possível, que a gente tem uma gestão muito mais eficiente do que algum tempo atrás, até por conta que investimento acaba sendo escasso, menor... eu até diria maior, mas acaba tendo que adaptar mais pessoas, esportes. Então, assim, ele é uma quantidade maior, mas que deve ser empregado para mais pessoas, então a eficiência deve ser grande para que a gente consiga desenvolver a maior quantidade possível de esportes e de pessoas.

Entrevista 5

1- Qual a formação você considera ideal para um gestor administrar uma organização esportiva?

1 - Tem vários níveis de gestão, se a gente for pensar num presidente de Confederação, aí a formação pode ser diversa... a formação acadêmica a minha opinião pode ser diversa. O importante é que essa pessoa tenha uma vivência muito próxima das modalidades esportivas de alguma forma... aí eu acho que complementa demais a formação o Esporte. Você ter alguma formação de Esporte, ou você ter sido atleta ou ter participado de áreas administrativas, desde clubes até chegar na presidência, assim a formação em si, na minha opinião, ela pode ser diversa. E passa pela advocacia, administração e diversas áreas. Nesse aspecto, eu não acho, por exemplo, que a Educação Física não é preponderante para ser, por exemplo, presidente de uma Confederação esportiva, muito pelo contrário, uma gama de aspectos a formação desse profissional aí pode ser de diversas áreas. Agora, se a gente for começar a descer um pouquinho dentro da organização, então eu acho, por exemplo, aqui no Comitê, as pessoas que estão coordenando ou são diretoras da área administrativa a formação deles é sempre voltada para esse setor, mais de administração, mais de economia, setores que trabalham mais com a parte financeira com processos. Vindo para o lado do esporte, a formação dos diretores, são da área de Educação Física, pessoas que conhecem, obviamente, o esporte e tem também bastante vivência na área administrativa, pois essas questões que andam juntas. Assim, vai depender... se falar de um cargo máximo, eu não consigo definir uma formação acadêmica, aí é uma formação geral do profissional para ele estar com o cargo máximo de uma entidade. Eu não acredito que seja necessário uma formação específica, hoje o último presidente do Comitê é analista de formação, o atual é advogado todos com uma vivência ou administrativa desde clubes até Confederações até chegar no Comitê ou ter mesmo desde passando por diversas áreas administrativas e o atual é esse atleta também com vivência administrativa em clubes esportivos, gestão esportiva e diversas áreas dentro do Comitê. Então, essa vivência eu acho que é muito mais importante até no cargo máximo da entidade do que a questão específica, agora, quando você entra na questão específica, por exemplo, tem no Comitê a direção de marketing

comunicação, direção administrativa, direção de esportes então.... todas elas, pessoas com formações específicas da área.

2- O que é preciso para ser referência em excelência na administração esportiva e o que você faz de diferente para superar a inovação de outros países?

2- Olha, sobre Centro de Treinamento a gente tem... Vamos colocar assim, aqui a gente tem o centro como um grande potencializador das nossas ações, então assim, ele veio o Comitê conseguiu esse centro, conseguiu a administração desse centro junho de 2016 ele iniciou os trabalhos aqui. E aí, fechou um contrato a longo prazo a partir de final de 2017 por dez anos com a Secretaria de Governo do Estado de SP, Secretaria da Pessoa com Deficiência. Então, assim, ele veio para a gente como um potencializador das nossas ações tipo uma extensão um braço do Comitê Paralímpico Brasileiro, a gente tem utilizado ele muito com diversos projetos pilotos que nós temos intenção de levar para o país. Então, a gente tem ele como Centro Nacional Pesquisa e Desenvolvimento de Alto Rendimento, mas a ideia é que a gente seja um potencializador e local onde a gente possa fazer experimentos para que ele seja difundido depois para o país todo. Então ele, por exemplo, aqui hoje é um centro de capacitação a gente tem uma área de educação aqui, onde tem diversos cursos aqui dentro do Centro de Treinamento, mas esses cursos não ficam... ele também passa para capacitação para diversos locais fora de São Paulo. A gente tem toda uma estrutura hoje da área esportiva de formação, trabalhado para que a gente tem uma filosofia, uma metodologia trabalho comunitário para que a gente possa também difundir. Então, por exemplo, nessa parte esportiva, hoje formatou essa nova metodologia na verdade não podemos dizer que é nova, mas a gente conseguiu fazer uma metodologia: você trabalhar em diversas modalidades o que a gente tem agora intenção de ter 20 centros regionais menores, com essa metodologia de trabalho, então, a gente está começando a sair de centro para modelo, espalhar pelo Brasil, então a gente tem como referência de pesquisa de ciência de treinamento também de desenvolvimento, então, a gente tem essa formação. Vamos colocar assim: não só de uma utilização dele, é aonde a gente executa a maioria das nossas... das nossas competições, nossos

treinamentos, não só do Comitê Paralímpico, mas de praticamente todo Esporte Paralímpico envolvendo as Confederações. Mas, além disso, também serve como base para a gente divulgar o nosso trabalho.

3- Quais as funções das pessoas que contribuem para o alcance da excelência no ambiente de trabalho e de que maneira o fazem? Quais comportamentos te inspiram?

3- A gente tem uma diretoria própria do Centro de Treinamento, então nós temos uma diretoria aqui no CPB essa diretoria, obviamente, foi formada por nós, a gente considera o contato com o centro, então tem uma parte toda administrativa no centro que está sobre a tutela dessa direção que é isso, essa... fazer eventos esportivos, vai trabalhar... ela faz administração do tempo. Então, ela cuida de hospedagem, ela cuida da área de alimentação no centro, ela cuida de toda manutenção e segurança. E aí vai, ou seja, toda parte administrativa do tempo é cuidado por essa direção. O que é feito aqui dentro, estão dentro do que a gente chama de diretoria, direção técnica do CPB. O que é a direção de Esportes, ela é técnica, porque ela não fica só com um Esporte. Então, como eu te falei, tem a área de educação que faz parte também, então ela é um pouco maior que somente uma diretoria esportiva, e aí os projetos que são realizados aqui dentro. Aí sim, para cada área a gente tem um grupo de trabalho, então vamos lá o que inspira né... o que inspira bastante a gente mudou um pouco nosso trabalho a partir do Rio 2016, a gente entendeu cumprir os objetivos de fazer o rendimento, mas agora a gente tem uma outra proposta, a gente pensa que o Brasil Paralímpico se torne, que se torne não, que se mantenha entre as grandes potências do mundo de uma forma perene de uma forma de longo prazo. E aí, começamos a trabalhar com bastante... fazendo jovens... com crianças e jovens, tentando fazer um projeto piloto aqui dentro no Centro de Treinamento daqui, para que também possa ser espalhado nos outros centros. Agora, em um desses projetos desenvolvimento da Escola de Esportes, e a gente tem aqui hoje temos uma escolinha de Esportes, que a gente iniciou, junto somente com os municípios aqui perto e são poucos municípios, muito grande é São Paulo... só no distrito do Jabaquara, que é bem onde a gente está hoje e com algumas cidades como Santo André, São Bernardo, São Caetano, Diadema, que

são as cidades mais próximas daqui. E hoje, nós estamos com 600 crianças vindo aqui diariamente. 600 crianças com deficiência estão participando dessas ações, então é um número bem bacana. É bem grande, e se imaginar ainda imaginar que a gente tá atendendo uma área muito restrita da grande São Paulo, então poderia ampliar bastante isso e essa é a nossa ideia, então é um projeto que bastante sucesso inspira bastante gente ver as crianças vindo para cá e participando das atividades, então isso aí é bem empolgante para a gente e talvez seja hoje um dos projetos que mais nos motiva... a gente tem na sequência a gente criou um caminho para essas crianças... Então, assim a gente tem aqui no CPB, desde a Escola de Esportes até o altíssimo rendimento, nós temos um grupo aqui ponta de elite que treinam aqui, com rotina então assim a gente tem todo vou dar uma ligação hoje desses projetos, desde a escolinha, passando pelo que a gente chama de aperfeiçoamento, a escolinha é de Educação Física Universal. Então, a gente só aproveita a questão cultural dos esportes... vôlei, futebol, atletismo, que trabalha com a Educação Física universal, com eles passando por essas modalidades, só que numa forma de chamar as crianças podem estarem fazendo, elas são obrigadas a passagem por todas as modalidades por meio de atividades de forma geral e a partir daí algumas crianças realmente não vão para o do alto rendimento, mas a ideia é de dar a essas crianças a possibilidade da prática e a ideia nossa é que com deficiência tenha também esse gosto como fazer a prática esportiva, quer seja como uma diversão para ela... a partir desse momento, obviamente, tem crianças que acabam se destacando em uma outra modalidade. Até chegar a uma certa idade e aí, a gente tem outro momento, chamado aperfeiçoamento. E aí, passa a ser uma escolinha de iniciação esportiva; aí a criança continua fazendo essa Educação Física universal e na sexta-feira, ela faz uma aula daquela que ela tem se destacado, a partir dali se chama de escola de base, aí na escolinha de base já é um jovem não a criança, quando mais jovem já passa a fazer uma única modalidade uma modalidade que ele gosta e tal... tem a "base 1", "base 2", a gente tem o que a gente chama de "grupo nacional", aí tem o "grupo nacional 1", "grupo nacional 2", até chegar no treinamento, que no treinamento a gente tem também diversas etapas até o treinamento de rendimento. A gente conseguiu ligar aqui desde a apresentação para criança de atividade física, até se um dia se tiver potencial desejo e tudo... conseguir chegar no EAR, e essa metodologia que eu falei da parte esportiva, tá criando para que a gente possa utilizar nesse centros espalhados pelo

Brasil, esses locais não vão ser obras, nada disso, já vamos aproveitar estrutura cidades federais para que a gente possa fazer trabalho. Essas são algumas ações, tem outras opções que são bastante bacanas para gente que aqui que é a parte de serviço ao atleta, serviço ao esporte. E aí, envolve diversos auxílios, atleta, técnico... toda uma gama de profissionais.

4- Por que este ambiente contribui para o desenvolvimento de pessoas vencedoras e onde é possível encontrar uma organização semelhante a esta?

4- A gente aqui, vamos lá, a gente visitou diversos centros antes da formatação, então a gente ajudou bastante no planejamento de como seria essa obra Centro de Treinamento Paralímpico, participou bastante o Comitê Paralímpico. A gente visitou diversos centros na Ucrânia, nos Estados Unidos e na China, na Coreia... a gente visitou e a gente tem costume de, quando a gente está viajando fazendo treinamento internacional, sempre então a gente conhecia mais de dois centros... na Inglaterra, centro na Espanha, centro em Portugal, então a gente tinha bastante base do que existe lá fora, a ideia da concepção desse centro é que ele tivesse proximidade entre as arenas esportivas e, de alguma forma, tivesse uma interação, não que o esporte seja igual ao outro, nada disso, muito pelo contrário... mas a ideia é que deve ter uma interação entre as modalidades e as modalidades conseguirem, de alguma forma, entender o que é feito na outra e aproveitar ou transformar isso, reciclar o que viu na outra e que pudesse ser utilizado na dela. Então, ele é um Centro muito compacto muito compacto, são dezessete modalidades, você conheceu... mas ele de uma arena para outra você muito rápido e você praticamente é obrigado a passar em outra arena, você, para chegar naquela que vai fazer a sua prática você obrigado a passar por duas ou três arenas diferentes, então essa foi uma concepção inicial nossa para que pudesse ter essa troca de experiências e está funcionando muito bem isso funciona muito bem é bem bacana... isso funciona de uma forma muito bacana. Então, você vê treinadores de uma modalidade comentarem o trabalho de outro, aproveitarem também algumas ferramentas que eles usam ou troca de informação mesmo na área científica em relação ao que tem feito, como tem feito controlado treinamento como é que mantém

é bem bacana isso então assim a gente teve isso como referência a gente foi visitar vários centros e a gente chegou numa formatação nossa todos sempre são excelentes que nós fomos visitar alguns espetaculares, mas a gente teve uma nova concepção. Aproveitar um pouquinho de cada, mas a gente tem uma formatação um pouco diferente para o nosso é sobre o alto rendimento, então, assim, é muito difícil falar, ligar gestão como trabalho específico a um resultado. Então, a gente tem muita certeza de que assim tudo é muita dedicação do atleta muito empenho do atleta é uma questão muito pessoal que inicia todo esse trabalho. Então, a questão dentro dele de ter uma dedicação e o quanto que ele se entrega para aquilo para chegar no resultado. Outros setores, tudo aquilo que a gente vai falar eu não consigo te especificar... assim: o trabalho específico disso vai levar o resultado, mas a gente por experiência por bastante tempo já desenvolvendo aqui o trabalho como os atletas, não só aqui no centro, mas a gente já teve um projeto piloto vem para cá que foi como se fosse um centro, foi muito tempo de trabalho, várias... Se você atingir maior nível de suporte para o atleta maior é a chance de um atleta conseguir um resultado. Então, saindo da premissa ali de que tem as questões individuais tem toda a questão cultural do atleta, de onde ele veio, de como foi a formação deste atleta e a dedicação, o tanto que ele está se entregando àquilo... a gente passa a esse segundo momento que seria dar todos os suportes possíveis, então a gente já percebeu que quanto mais suporte a gente consegue entregar atleta maior a chance de ele ter resultado, então a gente costuma aqui atacar em todas as áreas.

5- Como contribuir com a formação de atletas transcendendo a técnica e a tática e como motivá-los, ao acolhê-los em sua plenitude, visando a excelência?

5- A gente aqui tenta, como eu te falei, como é muito difícil falar assim olha é exatamente isso que a gente passa e dá certo, é um pouco de tudo que a gente está disponibilizando para o atleta que fica aqui no CPB, também muito parecida com a filosofia do Centro de Treinamento americano. E assim, a gente não dá para o atleta tudo que ele quer, a gente dá tudo aquilo que ele precisa. Então, a gente tem uma filosofia de trabalho que norteia a gente, sempre esse sentido fica muito mais fácil. Então, a gente explica para os atletas isso a gente fala, olha, não é

tudo que você quer, mas sim tudo o que você precisa, a gente faz esse trabalho em cima disso. Então, a gente tem hoje o esporte e suas áreas, além do treinador e suas especialidades. O que é o básico, vamos dizer assim para um treinamento, também passa pela fisioterapia pela área de saúde, médico, enfermeiros, diversas áreas de atuação na área de saúde a gente vai a gente vai para a área de fisiologia mecânica nutrição treinamento esportivo. Então, a gente tem uma gama de profissionais à disposição em uma gama de serviços à disposição esses atletas esses atleta. Além disso, a gente tem algumas situações, ou que não tem um descanso adequado... então, a gente mudou bastante. Nossa filosofia de trabalho em relação a isso aqui, a gente possibilitando hoje café da manhã, almoço e jantar aqui dentro com restaurante para todos os atletas, então isso deu para eles muito grande de ter que se deslocar chegar em casa para voltar para cá. Além disso, a gente tem um local onde ele pode descansar entre um treinamento e outro... os nossos atletas costumam ter 11 sessões de treino por semana. Então, são cinco dias da semana, mais o sábado e o deslocamento aqui em São Paulo é muito duro então, a gente pensou nisso também, para que ele pudesse descanso melhor. A gente tem um lounge que ele pode descansar deu uma televisão ou até mesmo dormir, então é um espaço que foi feito para ele. Então a gente tem todas as formas que a gente pode... de alguma maneira, dar um conforto para o atleta pensando no serviço, no treino, no destreino, para que ele possa ter uma melhor performance possível.

6- Quando você escolheu atuar na área de gestão esportiva? Quantas são as exigências do Esporte Contemporâneo e como sua gestão vai ao encontro delas?

6- Eu já estou na gestão esportiva, há 19 anos, então assim, lá atrás não foi uma coisa muito planejada para eu ir para gestão esportiva, então assim eu comecei como treinador trabalhava com futsal, tive uma oportunidade de trabalhar na época com futebol para baixa visão, eu fui trabalhar na época como trabalho voluntário e na época era comum... ainda grande parte os clubes ainda deve ser trabalho voluntariado. Comecei a trabalhar com baixa visão e depois comecei a trabalhar com futebol para cegos. E aí surge, uma oportunidade que acabou tendo

um trabalho que foi bem bacana na época e que deu bastante certo. Surgiu uma oportunidade depois de algumas competições, organização, se faz quase 20 anos. E aí, deram uma oportunidade para eu começar a trabalhar e gerenciar competições esportivas, naquela época... E aí eu gostei bastante! Eu sempre fui muito... Desde a época da Unicamp, ainda na formação, gostava muito dessa área da organização esportiva de organizar competições. E aí, comecei assim, fazendo devagarzinho... a gente começou organizando competições depois a gente começou a coordenar modalidades esportivas e foi desenvolvendo. Aí a gente foi agregando cursos a isso, para que a gente pudesse se capacitar curso também de gestão, planejamento, curso de gerenciamento de projetos para começar a tentar se atualizar um pouquinho e tentar ver novos processos. E aí foi indo... o caminho foi esse, eu não tive uma escolha direta tipo olha, estou me formando para trabalhar com Gestão Esportiva; e esse foi o caminho. Me empolga demais essa área, de poder, de alguma forma, com algumas ações atingir um grande número de pessoas. São ações bem gerais, que podem influenciar a vida de muitas pessoas, então essa parte me atrai bastante e acho que essas ações, bem feitas pontualmente, elas podem sim impactar em muitas pessoas e aí poder, de alguma forma, contribuir com a formação e quem sabe caminho para que as pessoas tenham uma oportunidade de fazer seus melhores desempenhos.

Entrevista 6

1- Qual a formação você considera ideal para um gestor administrar uma organização esportiva?

1- Olha, no... no meu entendimento, eu sou formado em Educação Física me especializei em gestão de projetos, mas eu entendo que é complexo falar de uma formação, porque cada vez mais as universidades estão fazendo uma formação generalista assim, especialização e MBA sendo muito, muito vagos, eu entendo que uma formação de Administração é importante, é importante mas ao mesmo tempo a pessoa tem que ter um conhecimento do Esporte, porque se não pode acabar esquecendo algumas áreas cruciais da... deste meio que a gente faz. Atualmente, também quando eu digo Administração, tentaram englobar não só uma, mas várias outras áreas, que isso é muito importante hoje para uma gestão e, a todo momento, você precisa buscar novas fontes de recursos você precisa dar valor ao seu produto e criar novos produtos dentro da entidade, então quando a gente abre para área administrativa, entra não só esse ponto de Marketing e Administração, mas também a gestão. E ter o cuidado, da modalidade mesmo, das modalidades... do Esporte... você tem que ter uma vivência pelo menos na prática esportiva. Eu acho que a Administração o Marketing são importantes, mas tem que ter essa vivência no esporte, ou seja, como atleta, ou seja, como técnico, ou, enfim...

2- O que é preciso para ser referência em excelência na administração esportiva e o que você faz de diferente para superar a inovação de outros países?

2- Eu acho que ele deve estar em constante busca de novos conhecimentos, aperfeiçoamento por cursos, seja aqui no Brasil, seja fora, realizar network com os melhores profissionais, profissionais de referência em cada área porque, igual comentei, eu acho que o gestor... já foi a época que o gestor esportivo precisava só conhecer da área afim, hoje precisa conhecer de vários pontos para conseguir chegar a excelência. Então eu acho que a busca tem que ser incessante pelo conhecimento que vai desde network com profissionais capacitados, ou novos cursos, especializações, e enfim...

3- Quais as funções das pessoas que contribuem para o alcance da excelência no ambiente de trabalho e de que maneira o fazem? Quais comportamentos te inspiram?

3- Olha o gestor ele tem que ter uma equipe por trás, é lógico que os técnicos vão estar no dia a dia, a frente das ações, no nosso caso, é na água né... então, eles vão estar diretamente ligado aos atletas, esses são peças chaves nessa área de Gestão, os profissionais que atuam indiretamente na área burocrática da entidade, que precisam aprovar os projetos, precisam constantemente estar em busca de novos recursos e cuidar da área de prestação de contas que é uma área muito chata, assim, muito chata no, no que eu digo é, burocrática, então a gente precisa ter esse alinhamento de todos os setores, todas as áreas, né. E você perguntou se eu tenho uma referência em nomes ou... eu acho que dos próprios técnicos como eu falei ali, Mariana, eles são pessoas que diariamente tem que se replanejar né, seja por um problema que tenha ali o atleta ou a necessidade de ficar 48 horas, 24 horas acordado para atender uma demanda, então essas pessoas que atuam ali no dia a dia junto aos atletas são pessoas que inspiram realmente né.. faz com que o seu trabalho acabe sendo mais... você queira sacrificar um pouco mais teu dia em relação a isso.

4- Por que este ambiente contribui para o desenvolvimento de pessoas vencedoras e onde é possível encontrar uma organização semelhante a esta?

4 – Olha, no nosso caso a gente acaba usando o Centro Paralímpico como um braço né, porque, a gente não tem a modalidade diretamente lá, a gente usa pra realizar avaliações, atendimento clínico, enfim, ele é extremamente importante pra gente, mas a gente acaba não usando na área, diretamente para o treinamento. A gente pode usar a academia, enfim, outras coisas, mas não diretamente para área do treinamento, como atletismo e natação conseguem utilizar. A paracanoagem a gente tem dois locais, que é: Ilha Comprida e São Bernardo, é a canoagem velocidade, a gente tem três lugares aí que Atibaia, Capitólio e Lagoa Santa, e a canoagem slalon estão treinando em Deodoro que é o legado aí das Olimpíadas, dos jogos Olímpicos. E da paracanoagem a gente consegue absorver bastante, porque São Bernardo fica muito próximo do CT então a gente consegue fazer algumas ações ali, e, assim, já visitei vários lugares do mundo, participante de

competições e é difícil ver um Centro de Treinamento que seja tão completo especialmente quando se trata de Paralímpico que você consegue ter todo o tipo de atendimento no mesmo local e eu nas minhas viagens não vi nenhum lugar similar não...

5- Como contribuir com a formação de atletas transcendendo a técnica e a tática e como motivá-los, ao acolhê-los em sua plenitude, visando a excelência?

5 - É, então, é assim, como eu falei que, a formação do gestor é cada vez mais ampla a do atleta também não é diferente né, então, antes do atleta ir para água no nosso caso ele tem várias ações do dia a dia que ali permeiam eles. Então, a gente tá tentando ao máximo possível e com o apoio do Comitê Paralímpico, também da o suporte psicológico e de fisioterapia pra que eles consigam entrar na água o mais leve possível. É uma das ações técnicas eu diria mais técnicas e físicas que é importante. Do lado de apoio, a gente tenta dar a todas as viagens deles, campos de treinamento, que a gente tenta realizar ao longo do ano, então reúne os atletas em períodos específicos ao longo do ano e tempo da um suporte financeiro aos atletas que obtiveram resultados então e a gente utiliza muito a meritocracia né, então os atletas que tiveram resultados são pré-selecionados pra receber um incentivo financeiro ali, uma bolsa que a gente chama... né, da Confederação, isso especialmente no Paralímpico.

6- Quando você escolheu atuar na área de gestão esportiva? Quantas são as exigências do Esporte Contemporâneo e como sua gestão vai ao encontro delas?

6- Então, é... eu era técnico, comecei como técnico de atletismo, natação e de bocha e fui convidado na época, em 2011, quando a modalidade se tornou Paralímpica, quando a canoagem se tornou Paralímpica, fui convidado, ali participei por um processo e fui selecionado para ir pra Confederação. A partir desse momento, a gente teve que mudar um pouquinho a situação, além da parte técnica eu tive que cuidar muito mais da parte de gestão, eu que tive que lançar os projetos junto ao Comitê, eu tinha que fazer o planejamento da modalidade e até pela minha falta de conhecimento da técnica na época eu fui colocando as pessoas

responsáveis pra executar a parte de técnico mesmo. Então, a partir dali eu comecei a me tornar muito mais gestor do que técnico e fui abandonando, abandonando ... tanto que hoje eu to só nessa função de iniciativa técnica e gestão, né. E desde 2016, 2015, 2016, 2017 eu to participando de alguns cursos no comitê Olímpico que é o caso, Curso Avançado de Gestão Esportiva (CAGE) que é uma referencia aí pra curso de Gestão Esportiva no Brasil, e tô atuando de acordo com o seguimento que lhes dão ideia. Então 2016/2017 ou 2017/2018 é que agora eu não me lembro de cor... direito... eu... o CAGE, ele foi específico numa área de governança que é a tendência lá de fora. Trouxeram essa ideia prática de governança pra gente aplicar nas Confederações, então, ali, eu comecei a ajustar, como eu falei lá no inicio né, parte de governança da CBCA e esse ano agora a gente tá trabalhando na ótica aí do planejamento estratégico então a gente vai desenhar o novo planejamento estratégico da confederação no ciclo de 21 e 24 então eu tô me atualizando muito de acordo com as demandas de fora e do COB que são solicitadas e tentando, lógico, me especializar. No passado, terminei uma MBA em gestão de projetos, que é algo que a gente faz constantemente né, e pro ano que vem também pretendo entrar no mestrado na área de Gestão eu tô seguindo pra esse caminho ai da pra manter na área de Gestão Esportiva mesmo.

APÊNDICE III**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO****GESTÃO ESPORTIVA: OS SISTEMAS ESPORTIVOS E O ALTO RENDIMENTO OS SISTEMAS ESPORTIVOS E NA ÓTICA DE GESTORES DOS CONTEXTOS OLÍMPICO, PARALÍMPICO E MILITAR**

Pesquisadores: Mariana Antonelli (responsável)

Membros da Equipe de Pesquisa: Prof. Dr. Roberto Rodrigues Paes (orientador)

Número do CAAE: 44808415.7.0000.5404

Você está sendo convidado a participar como voluntário de um estudo. Este documento, chamado Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, visa assegurar seus direitos e deveres como participante e é elaborado em duas vias, uma que deverá ficar com você e outra com o pesquisador.

Por favor, leia com atenção e calma, aproveitando para esclarecer suas dúvidas. Se houverem perguntas antes ou mesmo depois de assiná-lo, você poderá esclarecê-las com o pesquisador. Se preferir, pode levar para casa e consultar seus familiares ou outras pessoas antes de decidir participar. Se você não quiser participar ou retirar sua autorização, a qualquer momento, não haverá nenhum tipo de penalização ou prejuízo.

Objetivos:

Identificar padrões comuns em modelos de gestão esportiva do Brasil que conduzem a bons resultados esportivos em âmbito internacional.

Procedimentos:

Participando do estudo você está sendo convidado a responder um questionário e uma entrevista semiestruturada. Para a resposta de ambas a duração estimada de até 30 minutos.

Desconfortos e riscos:

Não é previsto que a pesquisa apresente riscos, porém, na eventual ocorrência de risco ou inconveniência percebida pelo pesquisador responsável e não descrita nesse documento, o fato será imediatamente comunicado ao Sistema CEP/CONEP e, em caráter emergencial, será avaliada a necessidade de adequação ou suspensão do estudo. Como desconforto, há o tempo utilizado pelo sujeito da pesquisa (gestor) a fim de responder a entrevista que leva cerca de 15 minutos.

Benefícios:

Como benefícios indiretos o estudo poderá auxiliar a identificar um modelo comum de estruturas esportivas nacionais de sucesso.

Acompanhamento e assistência:

Caso haja dúvidas sobre as questões da entrevista ou questionário, poderão ser esclarecidas imediatamente pelo pesquisador.

Rubrica do Pesquisador

Rubrica do Participante

Sigilo e privacidade:

Você tem a garantia de que sua identidade será mantida em sigilo e nenhuma informação será dada a outras pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadores. Na divulgação dos resultados desse estudo, seu nome não será citado.

Indenização:

Há garantia de indenização caso haja eventuais danos decorrentes da pesquisa.

Ressarcimento:

O estudo será feito em horário e local que participante tiver disponibilidade. Não será exigido que o participante se desloque, já que o pesquisador irá ao seu encontro, devido a isso, não haverá ressarcimento com gastos do participante, pois não haverá ônus ao mesmo.

Contato:

Em caso de dúvida, recusa ou reclamação recorrer a pesquisadora responsável Mariana Antonelli

Endereço e contato do responsável pela pesquisa:

Endereço: Alameda das Jangadeiras, 106, Jundiaí Mirim,
Jundiaí, SP CEP 13216776
Telefones p/contato: 11 996872007 ou 11 45842738
Email: mari_antonelli5@hotmail.com

Em caso de denúncias ou reclamações sobre sua participação no estudo, você pode entrar em contato com a secretaria do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP): Rua: Tessália Vieira de Camargo, 126; CEP 13083-887 Campinas – SP; telefone (19) 3521-8936; fax (19) 3521-7187; e-mail: cep@fcm.unicamp.br

Consentimento livre e esclarecido:

Após ter tido esclarecimento sobre a natureza da pesquisa, seus objetivos, métodos, benefícios previstos, potenciais riscos e o incômodo que esta possa acarretar, aceito participar:

Nome do(a) participante: _____

_____ Data: ____/____/____.

(Assinatura do participante ou nome e assinatura do responsável)

Responsabilidade do Pesquisador:

Asseguro ter cumprido as exigências da resolução 466/2012 CNS/MS e complementares na elaboração do protocolo e na obtenção deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. Asseguro, também, ter explicado e fornecido uma cópia deste documento ao participante. Informo que o estudo foi aprovado pelo CEP perante o qual o projeto foi apresentado. Comprometo-me a utilizar o material e os dados obtidos nesta pesquisa exclusivamente para as finalidades previstas neste documento ou conforme o consentimento dado pelo participante.

Assinatura Pesquisador: _____

Data: ____/____/____.

Rubrica do Pesquisador

Rubrica do Participante

ANEXO I

Anexo 1 – Termo de Aprovação do adendo no Comitê de Ética e Pesquisa



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DA EMENDA

Título da Pesquisa: CENTROS DE TREINAMENTO DO ESPORTE DE ALTO RENDIMENTO E CENTROS DE EXCELÊNCIA ESPORTIVA: investigação das instalações esportivas e do perfil dos profissionais nos ambientes atendidos pelo Plano Brasil Medalhas

Pesquisador: Mariana Antonelli

Área Temática:

Versão: 6

CAAE: 44808415.7.0000.5404

Instituição Proponente: Faculdade de Educação Física

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 3.706.427

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Para a elaboração deste parecer foram analisados os seguintes documentos: "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_1283922_E1.pdf" e "ENTREVISTASEMIESTRUTURADA.docx".

Recomendações:

--

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

A solicitação de emenda foi apresentada e justificada de forma adequada.

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_1283922_E1.pdf	30/09/2019 07:03:49		Aceito
Outros	ENTREVISTASEMIESTRUTURADA.docx	30/09/2019 06:59:09	Mariana Antonelli	Aceito
Outros	cartarespostapendencias4.pdf	21/10/2015 15:36:52	Mariana Antonelli	Aceito
Outros	autorizacaosaobernardo.pdf	21/10/2015 15:36:14	Mariana Antonelli	Aceito
Outros	Centrosaservisitados.pdf	21/10/2015 15:35:32	Mariana Antonelli	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	projetoCompleto.pdf	21/10/2015 15:33:48	Mariana Antonelli	Aceito
Outros	folhaderostopag2.pdf	21/10/2015 15:31:59	Mariana Antonelli	Aceito
Folha de Rosto	folhaderostopag1.pdf	21/10/2015 15:30:28	Mariana Antonelli	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	09/09/2015 11:48:23	Mariana Antonelli	Aceito
Outros	autorizacaocentrocapiascear.pdf	09/09/2015 11:34:40	Mariana Antonelli	Aceito
Outros	autorizacaocentronatacao.PDF	09/09/2015 10:01:12	Mariana Antonelli	Aceito
Outros	autorizacaodojudo.PDF	09/09/2015 09:59:18	Mariana Antonelli	Aceito
Outros	centrojoergbrugerautorizacao.pdf	04/09/2015 09:38:04	Mariana Antonelli	Aceito
Outros	centrodecanoagemautorizacao.pdf	04/09/2015 09:36:50	Mariana Antonelli	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não



Continuação do Parecer: 3.706.427

CAMPINAS, 14 de Novembro de 2019

Assinado por:
Renata Maria dos Santos Celeghini
(Coordenador(a))