UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA

LAÍS DE LIMA AMARAL

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO QUE INFLUENCIAM O SUCESSO ESPORTIVO DE MULTIMEDALHISTAS OLÍMPICOS(AS) BRASILEIROS(AS)

Campinas
2024

LAÍS DE LIMA AMARAL

# FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO QUE INFLUENCIAM O SUCESSO ESPORTIVO DE MULTIMEDALHISTAS OLÍMPICOS(AS) BRASILEIROS(AS)

*Dissertação apresentada à Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas como parte dos requisitos exigidos para a obtenção do título de Mestra em Educação Física, na Área de Educação Física e Sociedade.*

Supervisor/Orientador: Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei

ESTE TRABALHO CORRESPONDE À VERSÃO FINAL DA DISSERTAÇÃO DEFENDIDA PELA ALUNA LAÍS DE LIMA AMARAL, E ORIENTADA PELO PROF. DR. LEANDRO CARLOS MAZZEI

Campinas

2024

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

Amaral, Laís de Lima, 2000-
Am13f Fatores críticos de sucesso que influenciam o sucesso esportivo de multimedalhistas olímpicos(as) brasileiros(as) / Laís de Lima Amaral. – Campinas, SP : [s.n.], 2024.

Orientador: Leandro Carlos Mazzei.
Dissertação (mestrado) – Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Faculdade de Educação Física.

1. Fatores críticos de sucesso. 2. Gestão esportiva. 3. Olimpíadas. 4. Esportes - Administração. 5. Sucesso. I. Mazzei, Leandro Carlos. II. Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Faculdade de Educação Física. III. Título.

Informações Complementares

**Título em outro idioma:** Critical success factors that influence the sporting success of brazilian olympic multimedalists
**Palavras-chave em inglês:**
Critical success factors
Sports administration
Olympics
Sports - Administration
Success
**Área de concentração:** Educação Física e Sociedade
**Titulação:** Mestra em Educação Física
**Banca examinadora:**
Leandro Carlos Mazzei [Orientador]
Larissa Rafaela Galatti
Daniel Marangon Duffles Teixeira
**Data de defesa:** 22-08-2024
**Programa de Pós-Graduação:** Educação Física

**Identificação e informações acadêmicas do(a) aluno(a)**
- ORCID do autor: https://orcid.org/0000-0002-8987-7233
- Currículo Lattes do autor: http://lattes.cnpq.br/2470660337907121

**COMISSÃO EXAMINADORA**

**Prof. Dr. Leandro Carlos Mazzei**
Universidade Estadual de Campinas
Presidente

**Prof. Dr. Daniel Marangon Duffles Teixeira**
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Membro titular da banca

**Profa. Dra. Larissa Rafaela Galatti**
Universidade Estadual de Campinas
Membro titular da banca

A 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 esta Dissertação à minha família:*
*Diogo, Luanda e Vitor.*

## AGRADECIMENTOS

Acredito que cada pessoa que cruza o meu caminho e troca qualquer tipo de experiência, deixa um pouco de si em mim e eu deixo um pouco de mim nelas. Quando iniciei esta trajetória em 2022, não imaginava viver nem metade das experiências que vivi até aqui. Sou muito grata a todas as pessoas que partilharam momentos e experiências comigo; eu não tenho dúvidas de que esse texto foi concebido por muitas mãos, muitos abraços, muitos sorrisos, muitas lágrimas e muitas histórias.

Agradeço ao meu Pai e minha Mãe por apoiarem os meus sonhos, por sonharem junto comigo, por nunca soltarem a minha mão e pelas palavras “estamos com você no que você escolher” que me impulsionaram muitas vezes, me levando a lugares inimagináveis. Ao meu irmão, Vitor, minha gratidão pela cumplicidade, pelas trocas, pela paciência e por me mostrar que a vida é leve quando fazemos o que queremos ou quando priorizamos o que realmente importa.

É um privilégio para poucos ter três grandes famílias unidas e presentes, por isso, agradeço à toda minha família, àqueles que estão aqui e aos que partiram durante essa caminhada. Sem o apoio incondicional da “Amaralzada”, “Limas” e “Sumanzada” em cada passo que dei na minha vida, nada disso seria possível.

Agradeço à Universidade Estadual de Campinas por todas as portas abertas durante os últimos 6 anos; ao Laboratório de Estudos em Pedagogia do Esporte – LEPE e, em especial, ao time de “Galatticos” pelo acolhimento e pelas trocas.

Ao grupo de pesquisa Sport Map por me acolher desde o meu primeiro ano de graduação, liderado pelo Prof. Dr. Leandro Mazzei, meu orientador, a quem presto os meus mais sinceros agradecimentos pelas oportunidades, pela confiança, por tudo o que construímos/produzimos e por todo aprendizado que adquirimos ao longo do caminho.

Às amizades formadas e fortalecidas durante o percurso, o meu muito obrigada. Bartira, Alberto, Lara, Bahia, Guilherme, Sabrina e Gabriel, meus amigos e amigas da pós-graduação, com o os quais muitas vezes desabafei, rimos juntos em meio ao caos e nos apoiamos sempre que necessário.

Chell, muito obrigada por não me deixar desistir, por acreditar em mim quando nem eu acreditava, por segurar a minha mão e me ajudar a continuar. Se esta dissertação está finalizada hoje, saiba que você foi fundamental para sua concretização.

Ao time do Departamento de Esportes Olímpicos e Formação do Esporte Clube Pinheiros, muito obrigada pela oportunidade, pelo acolhimento, pelos ensinamentos, pelas experiências e por todo o suporte que precisei na reta final para a conclusão desta dissertação. Nanne, Paty, Mauricio, Raquel, Kelly Naiany, Kelly Cristine, Isa, Su, Edu, Weslley, Diego, Edson, Bruno e Rafa, vocês fazem parte disso.

Como mencionei no início dos agradecimentos, esse trabalho é fruto de muitos momentos, várias pessoas e histórias, gostaria de dedicá-lo também a cada um e a cada uma de vocês. Obrigada!

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## RESUMO

Uma das principais competições do Esporte de Alto Rendimento (EAR) a nível mundial são os Jogos Olímpicos (JO). Identificar os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) que levaram algumas modalidades do Brasil a conquistarem medalhas continuamente em diferentes edições do Jogos Olímpicos, considerando as edições de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020. Entende-se como FCS as áreas ou aspectos que influenciam o desempenho de uma organização na busca de seus objetivos. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 13 participantes que atuaram diretamente na conquista de medalhas nos Jogos Olímpicos de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020 ou de nível olímpico, sendo atletas, gestores/as, treinadores/as ou comissão técnica das modalidades: Atletismo, Canoagem de Velocidade, Ginástica Artística, Judô, Vela e Voleibol. As entrevistas foram transcritas e analisadas através da Análise de Temática Reflexiva. A partir do processo de codificação e decodificação, evidenciamos 10 temas, seus respectivos subtemas e códigos que foram organizados em três níveis referentes aos Fatores de Macro Nível: Ambiente, Política, Cultura e Economia; Fatores de Meso e Micro Nível: A Conquista da 1ª Medalha; Fatores de Meso e Micro Nível: A Conquista da 2ª Medalha (ou mais). Os 10 temas encontrados foram considerados como FCS de multimedalhistas olímpicos(as) brasileiros(as). Além disso, foram identificadas semelhanças e diferenças entre as modalidades investigadas. Evidenciou-se que há convergência no que diz respeito à importância da continuidade do planejamento, programas e projetos, ao fomento e desenvolvimento de treinadores e treinadoras, à qualidade de recursos humanos, à participação em competições de alto nível (em termos de quantidade e qualidade) e ao suporte direcionado para carreira de atletas. Quando esses fatores são o foco das ações de organizações esportivas do alto rendimento esportivo (como Comitê Olímpico Nacional, Confederações e Clubes), é possível que objetivos esportivos em longo prazo sejam atingidos, inclusive a conquista de medalhas em Jogos Olímpicos. Portanto, esta pesquisa pode contribuir com a clareza sobre quais fatores devem ser levados em consideração durante o planejamento estratégico e de políticas esportivas das organizações do EAR que almejam o sucesso esportivo.



**Palavras-chave**: Fatores Críticos de Sucesso; Gestão do Esporte; Jogos Olímpicos; Políticas Esportivas; Sucesso Esportivo.

## ABSTRACT

One of the main competitions in High Performance Sports (HPS) worldwide is the Olympic Games (OG). To identify the Critical Success Factors (CSF) that led some Brazilian sports to win medals continuously in different editions of the Olympic Games, considering the editions of London 2012, Rio 2016 and Tokyo 2020. CSFs are understood as the areas or aspects that influence the performance of an organization in the pursuit of its objectives. Semi-structured interviews were conducted with 13 participants who directly worked on winning medals in the London 2012, Rio 2016 and Tokyo 2020 Olympic Games or at Olympic level, being athletes, managers, coaches or technical committee of the sports: Athletics, Sprint Canoeing, Artistic Gymnastics, Judo, Sailing and Volleyball. The interviews were transcribed and analyzed through Reflective Thematic Analysis. From the coding and decoding process, we identified 10 themes, their respective subthemes and codes that were organized into three levels related to Macro-Level Factors: Environment, Politics, Culture and Economy; Meso- and Micro-Level Factors: Winning the 1st Medal; Meso- and Micro-Level Factors: Winning the 2nd Medal (or more). The 10 themes found were considered as CSFs of Brazilian Olympic multi-medalists. In addition, similarities and differences were identified between the sports investigated. It was evident that there is convergence regarding the importance of continuity of planning, programs and projects, the promotion and development of coaches, the quality of human resources, participation in high-level competitions (in terms of quantity and quality) and support directed towards the careers of athletes. When these factors are the focus of the actions of high-performance sports organizations (such as the National Olympic Committee, Confederations and Clubs), it is possible that long-term sports goals can be achieved, including winning medals at the Olympic Games. Therefore, this research can contribute to the clarity of which factors should be taken into consideration during the strategic and sports policy planning of EAR organizations that aim for sports success.



**Keywords:** Critical Success Factors; Olympic Games; Sports Management; Sport Policies; Sport Success.

## LISTA DE FIGURAS

**Figura 1 -** Níveis que determinam o sucesso esportivo internacional de um país....31
**Figura 2 -** Premissas baseadas no modelo bioecológico de desenvolvimento de atletas.....33
**Figura 3 -** Os nove pilares de fatores de políticas esportivas que influenciam no sucesso esportivo.....44
**Figura 4 -** JUDO-OFIISS - Judo Organizational Factors Influencing the International Sporting Success .....46
**Figura 5 -** Resultados do Brasil no SPLISS 2.0 .....48
**Figura 6 -** Organização do esporte no Brasil .....54
**Figura 7:** Mapa temático dos FCS de multimedalhistas olímpicos(as) do Brasil .....70
**Figura 8** - Organização dos temas para apresentação nos resultados e discussão. 72
**Figura 9** - Pilares que compõem o Mapa Estratégico do Comitê Olímpico do Brasil (2021-2024).....82

## LISTA DE QUADROS

**Quadro 1 -** Modalidades que se encaixam nos critérios da pesquisa.....59
**Quadro 2 -** Roteiro da Entrevista Semiestruturada.....63

## LISTA DE TABELAS

**Tabela 1 -** Participantes da pesquisa. ..... 60
**Tabela 2 -** Perfil e caracterização dos(as) participantes. ..... 61
**Tabela 3 -** Modalidades e quantidade de atletas multimedalhistas contemplados(as) pela BA ..... 103

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 1 -** Categorias de Bolsa Atleta recebidas antes da medalha olímpica e depois da medalha olímpica .....104

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**EAR** – Esporte de Alto Rendimento

**BA** - Bolsa Atleta

**CBIs** - Campeonatos Brasileiros Interclubes

**CBC** - Comitê Brasileiro de Clubes

**CT** - Centro de Treinamento

**CTs** - Centros de Treinamento

**CBCP** - Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos

**COB** - Comitê Olímpico Brasileiro

**CPB** - Comitê Paralímpico Brasileiro

**CBAT** - Confederação Brasileira de Atletismo

**CBCa** - Confederação Brasileira de Canoagem

**CBF** - Confederação Brasileira de Futebol

**CBG** - Confederação Brasileira de Ginástica

**CBV** - Confederação Brasileira de Voleibol

**CBDE** - Confederação Brasileira do Desporto Escolar

**CBDU** - Confederação Brasileira do Desporto Universitário

**CBJ** - Confederação Brasileira de Judô

**CND** - Conselho Nacional de Desportos

**FIG** - Federação Mundial de Ginástica

**JUDO-OFIISS** - *Judo Organizational Factors Influencing the International Sporting Success*

**PPO** - Programa de Preparação Olímpica

**SPLISS** - *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success*

**SUMÁRIO**

**AGRADECIMENTOS** ..... **6**

**PRIMEIRAS PALAVRAS** ..... **17**

**1. INTRODUÇÃO** ..... **21**

**2. OBJETIVOS** ..... **27**

2.1 Objetivo Geral ..... 27

2.2 Objetivos Específicos ..... 27

**3. REFERENCIAL TEÓRICO** ..... **28**

3.1 Esporte de Alto Rendimento ..... 28

3.2 Gestão do Esporte de Alto Rendimento ..... 38

3.3 Fatores Críticos de Sucesso no Esporte de Alto Rendimento ..... 42

3.4 Esporte de Alto Rendimento no Brasil ..... 52

**4. MÉTODOS** ..... **58**

4.1 Participantes ..... 58

8.1 Instrumentos e Procedimentos ..... 62

8.2 Análise dos Dados ..... 64

**5. RESULTADOS E DISCUSSÃO** ..... **69**

5.1 FATORES DE MACRO NÍVEL: AMBIENTE, POLÍTICA, CULTURA E ECONOMIA ..... 73

5.1.1. Características do contexto em que atletas estão inseridos(as) ..... 73

5.2 FATORES DE MESO E MICRO NÍVEL: A CONQUISTA DA 1ª MEDALHA 76

5.2.1. Abordagem integrada de políticas de desenvolvimento esportivo ..... 77

5.2.2. “Sabe, essa transição do jovem para o profissional?” ..... 85

5.3 FATORES DE MESO E MICRO NÍVEL: A CONQUISTA DA 2ª MEDALHA (OU MAIS) ..... 95

5.3.1. Continuidade do Planejamento, Programas e Projetos ..... 96

5.3.2. Investimento Financeiro Estratégico ..... 99

5.3.3. Instalações e equipamentos esportivos .....107
5.3.4. Treinadoras e Treinadores .....114
5.3.5. “O que faz diferença numa campanha olímpica? Pessoas” .....124
5.3.6. Competições e Competitividade.....129
5.3.7. Plano (suporte) para a carreira .....132
**6. CONCLUSÕES .....140**
**7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....144**
**APÊNDICES .....163**
**APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA DADOS GERIAS DOS PARTICIPANTES 163**
**ANEXOS .....166**
**ANEXO A – COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA.....166**

## PRIMEIRAS PALAVRAS

Para começar a falar sobre este trabalho, acho importante compartilhar o que fez com que eu saísse de Águas de Lindóia (uma cidade do interior de São Paulo com aproximadamente 20.000 habitantes) e passasse a olhar para os Jogos Olímpicos, especialmente para os(as) atletas do Brasil, com uma outra perspectiva que não fosse a de a torcedora ou espectadora. Obviamente, que as escolhas que fiz ao longo da minha trajetória me trouxeram até aqui e estão estampadas em vários momentos desta dissertação.

A minha relação com o esporte sempre foi muito forte, mas posso afirmar que o meu "relacionamento" com o esporte mudou quando escolhi fazer uma aula de Karatê despretensiosamente em 2008. Em 2010, participei da minha primeira competição. Sem saber o que estava fazendo ou o que eu queria fazer, simplesmente, "segui o fluxo" e conquistei a minha primeira medalha. Em 2012 veio o meu primeiro título estadual, que me deu a vaga para competir o Campeonato Brasileiro daquele ano, mas, por uma questão de data de aniversário e mudança de categoria, não pude participar.

Fiquei frustrada por não poder ir com a minha equipe para o Campeonato Brasileiro, e a partir dali, tracei um plano para estar nesta competição no ano seguinte. Hoje vejo este momento como um marco na minha breve trajetória como atleta, pois foi ali que passei a treinar para vencer, competir já não era mais o suficiente, eu queria ganhar. Foram alguns anos competindo, treinando, estudando. Assim como qualquer atleta, abdiquei de várias coisas para atingir um objetivo que nem eu sabia exatamente o que era, mas eu sabia que queria ser a melhor. Claro que durante todo esse período, tive o apoio incondicional da minha família, que me proporcionou tudo o que eu precisava para estar presente nessas competições, com os equipamentos "homologados", com as taxas federativas em dia, investindo e me acompanhando nas viagens.

Em 2014, participei da minha primeira seletiva para compor a Seleção Brasileira de Karatê. A competição foi em Natal/RN e eu escutei uma conversa do meu pai e minha mãe sobre como fariam para pagar a minha viagem. Fiquei com aquilo na cabeça. Fui para a competição e perdi logo na primeira luta. Consequência de uma categoria nova, primeira competição do ano, falta de planejamento e preparação adequada. Quando retornei para casa, escrevi uma carta para meu pai e minha mãe

agradecendo por tudo o que ele e ela sempre fizeram por mim e pelo meu irmão e por sempre me apoiarem a continuar no esporte. Ao final da carta, prometi que um dia eu iria conquistar uma medalha internacional e que tudo isso iria valer a pena.

O ano de 2014 foi muito difícil esportivamente e pessoalmente. Vi muitas coisas que não queria ver, passei por muitas coisas que uma menina de 14 anos não precisava passar (conversas de gente grande, viagens desconfortáveis psicologicamente, assédio). Tudo isso fez com que meu desempenho nas competições fosse muito abaixo do que eu realmente poderia ter feito. Vi meus parceiros e parceiras de treino entrando na Seleção, viajando o mundo e ganhando o “agasalho da seleção brasileira”. No ano seguinte, conquistei o Campeonato Brasileiro, me tornando a segunda melhor atleta do país na minha categoria, o que me deu o direito de pleitear a Bolsa Atleta Nacional no ano seguinte.

Em 2017 conquistei a minha vaga para compor a Seleção Brasileira no Campeonato Sul-americano. No entanto, o único subsídio que eu teria da Confederação Brasileira de Karatê para representar o Brasil nesta competição seria o pagamento da inscrição e o agasalho da seleção. Lembro como se fosse hoje todo o mutirão que minha família e minha cidade fizeram para contribuir com o meu “Livro de Ouro” para que eu conseguisse arcar com as despesas da viagem. Cheguei na final da competição com a outra atleta do Brasil que também estava na minha categoria. Venci a luta, conquistei o título, cumpri a promessa que fiz para minha família anos antes e fui contemplada com a Bolsa Atleta Internacional no ano seguinte.

Ainda em 2017 disputei o Pan-americano. Minha participação nesta competição só foi possível graças a um bingo que organizamos e que contou com a ajuda de vários comerciantes da minha cidade para levantar recursos que viabilizassem a minha viagem.

Após essas competições, passei a ter um tipo de “aversão” aos tatames. Não conseguia entrar no dojô e decidi que não queria mais competir. Foi aí que dediquei todo o meu foco aos vestibulares para Educação Física e Ciências do Esporte, afinal, foi graças ao esporte que eu tive inúmeras oportunidades de viajar, conhecer outras culturas, errei e aprendi muito com meus parceiros e parceiras de treino e, principalmente, me desenvolvi como ser humano graças à filosofia do Karatê e às experiências neste esporte.

Iniciei a graduação em Ciências do Esporte em 2018, onde tive muitas oportunidades de atuar e investigar o esporte nas mais diversas frentes: em grupo de

estudos, laboratório, empresa júnior, liga de gestão de pessoas e projetos de extensão. Junto ao grupo de estudos em Gestão e Políticas do Esporte (Sport. Map), tive a oportunidade de realizar duas iniciações científicas sobre o karatê, sendo uma delas sobre os fatores de sucesso do Karatê do Brasil a partir da sua inclusão aos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020. Também tive a oportunidade de participar do I Congresso Olímpico Brasileiro em 2019, onde tive contato com atletas, treinadores/as, gestores/as, dirigentes, pesquisadoras e pesquisadores do esporte, e importantes estudos sobre o Esporte de Alto Rendimento no Brasil e no mundo.

Todos esses momentos e experiências (e tantos outros fatores que não cabem aqui) me levaram a escolher fazer o Mestrado e me fizeram questionar os motivos pelos quais alguns chegam lá e outros não, ou melhor: por que alguns atletas conquistam o sucesso no Esporte de Alto Rendimento e outros não o alcançam? E por que alguns conseguem manter esse resultado ao longo do tempo e outros não? Quais são os fatores determinantes para que isso ocorra?

O objetivo deste estudo foi construído a partir desses questionamentos e consistiu em identificar os Fatores Críticos de Sucesso que levaram algumas modalidades do Brasil a conquistarem medalhas continuamente em diferentes edições do Jogos Olímpicos, considerando as edições de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020.

Para tanto, este trabalho está organizado em seis seções que consistem em:

1. *Introdução:* apresentando o problema da pesquisa, e como o tema Fatores Críticos de Sucesso se apresenta na literatura, explorando os resultados de outros estudos e algumas lacunas que ainda podem ser exploradas. Nesta seção, o conceito de “sucesso” foi definido para o desenvolvimento do restante da pesquisa;
2. *Objetivos:* aqui foram delineados o objetivo geral e os objetivos específicos deste estudo;
3. *Referencial Teórico:* esta seção foi segmentada em quatro subtópicos que abordam, respectivamente: a conceitualização do Esporte de Alto Rendimento e fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional, a partir de estudos que investigaram o sucesso esportivo de diferentes nações em Jogos Olímpicos. Em seguida, o texto aborda a Gestão do Esporte de Alto Rendimento como uma subárea da Gestão do Esporte e como os Fatores

Críticos de Sucesso se apresentam nesta área. Por fim, nesta mesma seção, foram abordadas as características do Esporte de Alto Rendimento no Brasil.

4. *Métodos:* neste texto, os métodos são exibidos na ordem de Participantes, Instrumentos e Procedimentos, tratamento e Análise dos Dados;
5. *Resultados e Discussão:* esta seção foi organizada com base na compreensão de que o sucesso esportivo depende de fatores do Macro, Meso e Micro nível. Os temas que foram identificados como fatores de sucesso para atletas do Brasil em Jogos Olímpicos foram agrupados dentro desses níveis, e dialogam com as características do Esporte de Alto Rendimento nacional que influenciam a conquista de medalhas em diferentes ciclos olímpicos.
6. *Conclusões:* para concluir o presente trabalho, são apresentados alguns apontamentos sobre os principais resultados, abordando os temas e fatores críticos de sucesso encontrados, destacando aqueles que são específicos do contexto brasileiro e inerentes aos esportes investigados.

No início de 2024 iniciei a minha trajetória profissional no Esporte Clube Pinheiros, como Analista Administrativa dentro do Departamento de Esportes Olímpicos e Formação. Viver a experiência de atuar no maior clube Poliesportivo da América Latina e em ano de Jogos Olímpicos certamente contribuiu com o meu olhar sobre toda a construção e desenvolvimento desta dissertação. Posso afirmar que a maior parte das escolhas e decisões tomadas para a concretização e finalização deste trabalho foram constituídas a partir de todas as experiências mencionadas nesta breve apresentação. Espero que este trabalho contribua com o esporte brasileiro e seja capaz de evidenciar as ações positivas que contribuíram para o sucesso esportivo do país em Jogos Olímpicos, bem como indicar as possibilidades de ações rumo a este objetivo.

# 1. INTRODUÇÃO

O Esporte é um dos principais fenômenos da humanidade e é um dos protagonistas nas construções sociais, retratando as diferenças e particularidades culturais, de povos e classes, além de ser considerado um dos principais elementos da indústria contemporânea e uma forma de ascensão social (RUBIO, 2010). Uma das interfaces do esporte que possibilita a ascensão social é o Esporte de Alto Rendimento (EAR), que tem como essência a busca pela melhor performance de atletas, com o empenho de gestores(as) e treinadores(as) nas competições esportivas, com destaque para as de nível mundial, como os Campeonatos Mundiais e Jogos Olímpicos (JO) (GALATTI, 2017).

Algumas das principais características do EAR consistem em maior suporte financeiro, organização, gestão, desenvolvimento de talentos e provisões para que a preparação dos(as) atletas ou equipes sejam executadas da maneira ideal, tais como: instalações, equipe multidisciplinar, viabilização da participação em competições, dentre outros. Além disso, é importante frisar que no EAR, os(as) atletas ou equipes que alcançam o pódio ou bons resultados em termos de desempenho esportivo, podem ser beneficiados(as) financeiramente ou socialmente, bem como impactar os objetivos políticos e econômicos de um país (COAKLEY, 1990; GALATTI, 2017; SOTIRIADOU, 2013).

Esses resultados são quantificados através da conquista de medalhas em competições nacionais ou internacionais e podem ser considerados como o alcance do sucesso esportivo (DE BOSSCHER et al., 2015). Por outro lado, o conceito de sucesso possui uma grande diversidade de definições, uma vez que pode estar intimamente relacionado a subjetividades intrínsecas ou aos aspectos materiais e externos (status, dinheiro e prestígio). Ademais, o sucesso depende do propósito, objetivos ou metas de cada indivíduo ou instituição (ITUASSU; TONELLI, 2012).

As motivações para a busca pelo sucesso esportivo podem ser intrínsecas (desejo de vencer, superar e praticar o esporte) ou extrínsecas (conquista de medalhas, ganhos financeiros, ou outros benefícios externos) (GALATTI, 2017), o que pode fazer com que o(a) atleta se esforce pela busca da sua melhor atuação nos treinamentos e competições. No entanto, não são somente as motivações e/ou esforços que influenciam o sucesso esportivo, levando à necessidade de identificação dos demais fatores.

Em vista disso, alguns estudos procuraram identificar os motivos pelos quais determinados(as) competidores(as) conseguem alcançar o sucesso com frequência, enquanto outros não o alcançam (DE BOSSCHER et al., 2015; DIGEL, 2013; GREEN; OAKLEY, 2001). Nesse sentido, a teoria sobre os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) tem sido utilizada para a compreensão sobre o sucesso de políticas esportivas de alto rendimento em diferentes países. Tal sucesso pode ser mensurado através da quantidade de medalhas nos principais eventos esportivos internacionais, com destaque para os Jogos Olímpicos (DE BOSSCHER et al., 2006, 2008, 2015).

Os FCS se referem às áreas ou aspectos que influenciam positivamente – ou não – o desempenho de uma organização na busca de seus objetivos. Uma vez identificados, esses fatores norteiam o planejamento estratégico das organizações e os processos decisórios de dirigentes e, quando bem desenvolvidos, podem impactar de maneira significativa a busca pelo sucesso. Por isso, pesquisadores(as) têm buscado identificar os FCS no contexto corporativo desde 1978 (ROCKART, 1978) com um aumento exponencial de pesquisas sobre este tema ao longo dos anos (ALAZMI; ZAIRI, 2003; BULLEN; ROCKART, 1981; COLAUTO et al., 2004; FREUND, 1988; TRKMAN, 2010; VICEDO et al., 2020).

Uma das pesquisas que envolvem os FCS no esporte resultou na concepção do modelo *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success* (SPLISS). Desenvolvido por De Bosscher et al. (2006, 2015), o SPLISS é um modelo conceitual baseado nos fatores que influenciam o desenvolvimento de políticas esportivas e o alcance do sucesso esportivo internacional. Nesta pesquisa, foram comparadas políticas esportivas de diferentes países para identificação e mensuração dos FCS e seus respectivos indicadores, que posteriormente foram agrupados em nove pilares.

Esses nove pilares representam o conjunto de fatores essenciais para o alcance do sucesso esportivo internacional, sendo eles: (1) Suporte Financeiro, (2) Abordagem integrada de políticas de desenvolvimento esportivo, (3) Cultura e participação esportiva, (4) Sistema de desenvolvimento e identificação de talentos, (5) Suporte para carreira e aposentadoria de atletas, (6) Instalações esportivas, (7) Apoio e desenvolvimento de treinadores(as), (8) Competições (inter)nacionais e (9) Pesquisas científicas aplicadas ao esporte (DE BOSSCHER et al., 2006, 2015).

O SPLISS também tem sido utilizado para identificar os FCS de alguns esportes em nível internacional, além de procurar compreender como pode ser aplicado para cada esporte em países específicos como: Canoagem de Velocidade Australiana

(SOTIRIADOU; GOWTHORP; DE BOSSCHER, 2013), Atletismo (TRUYENS et al., 2014), Tênis (BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015), Judô (MAZZEI, 2016), Esportes de Inverno (WEBER et al., 2019), Futebol de Mulheres (VALENTI; SCELLES; MORROW, 2020), dentre outros.

Os estudos supracitados evidenciaram que para cada esporte haverá fatores específicos relativos ao contexto em que este está inserido e às próprias características inerentes à cada esporte. Ou seja, fatores para além do SPLISS têm sido identificados. Por exemplo, no Tênis foram identificados como aspectos importantes a cultura esportiva do tênis e o ambiente comercial (BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015). No Judô, o fator tradição, história e cultura da modalidade foi identificado como relevante (MAZZEI et al., 2021), assim como na Canoagem de Velocidade e no Atletismo, que apontaram para as interações entre a cultura do esporte e os fatores ambientais/contextuais do país como itens importantes (SOTIRIADOU; GOWTHORP; DE BOSSCHER, 2013; TRUYENS et al., 2014).

Já no Futebol de Mulheres, a disponibilidade de treinadores(as), o clima e o legado do futebol masculino são preditores cruciais para o sucesso esportivo (VALENTI; SCELLES; MORROW, 2020). Um outro achado interessante no EAR das Filipinas foi a correlação encontrada entre estratégias que visam desenvolver políticas esportivas nacionais para esportes específicos e o sucesso (RAMOS, 2017).

No contexto nacional, os resultados do Brasil no SPLISS 2.0 indicam que o Suporte Financeiro (Pilar 1) está acima da média dos demais países participantes da pesquisa; contudo, uma série de carências também foram identificadas no que tange principalmente o Sistema de Desenvolvimento e Identificação de Talentos (Pilar 4), Pesquisas Aplicadas ao Esporte (Pilar 9), Cultura e Participação Esportiva (Pilar 3), Desenvolvimento de Treinadores(as) (Pilar 7) e as Instalações Esportivas (Pilar 6) (BÖHME; BASTOS, 2016; DE BOSSCHER et al., 2015).

Nos últimos anos, alguns(umas) pesquisadores(as) buscaram elencar os FCS em esportes específicos no Brasil, tais como: Judô (MAZZEI et al., 2012), Ginástica Artística Feminina (LIMA, 2020; LIMA; SCHIAVON, 2023), Karatê (AMARAL; MAZZEI, 2021), Voleibol (TEIXEIRA; BARCELOS, 2022), Natação (BUENO, 2024), Paradesporto (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2022; PATATAS et al., 2020) e em esportes coletivos como Basquete, Voleibol e Futebol (TEIXEIRA et al., 2022). Os resultados convergem para a relevância do modelo SPLISS como base teórica para delineamento dos fatores que influenciam o sucesso esportivo. E, assim como os

estudos envolvendo o cenário internacional, evidenciou-se que para cada esporte haverá fatores específicos, de maior ou menor relevância, considerando as características e a cultura esportiva do país.

Além disso, tais estudos corroboram que a articulação e comunicação entre as organizações esportivas nacionais é imprescindível, e um diferencial para o alcance do sucesso esportivo no contexto internacional. Recentemente essas articulações têm sido evidenciadas pela literatura. A Confederação de Judô (CBJ), por exemplo, realizou ações esportivas e não esportivas, alinhadas às leis governamentais e aos projetos do Comitê Olímpico Brasileiro (COB) que proporcionaram a evolução e desenvolvimento do Judô nacional em termos técnicos (reestruturação da equipe técnica e investimentos nas equipes de base) e em termos organizacionais (reestruturação da organização, governança e maior aporte de recursos financeiros) (MAZZEI et al., 2012).

A Confederação Brasileira de Ginástica (CBG) junto ao Ministério do Esporte e COB uniram-se para ofertar mais Centros de Treinamento (CTs) de modalidades gímnicas olímpicas (LIMA; SCHIAVON, 2023). As ações lideradas somente pelas confederações também trazem avanços importantes, como é o caso de programas e políticas voltados para a formação e qualificação de treinadores(as) do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), que resultou no aumento de treinadores(as) no paradesporto de Alto Rendimento (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2022).

Outro exemplo é a Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e a sua visão e estruturação organizacional do esporte como um negócio. Com ações e interesses voltados especialmente para o marketing utilizado pela entidade, contratos longos e duradouros de patrocínios com grandes empresas (como Banco do Brasil e Olympikus) e o melhor aproveitamento do espaço que a modalidade adquiriu na mídia para o seu desenvolvimento. Isso proporcionou, inclusive, um processo de profissionalização dos clubes brasileiros e das competições de voleibol nacional. Como resultado desse processo, destacam-se as conquistas da seleção brasileira masculina e feminina (de quadra e de praia) nos Jogos Olímpicos, Campeonatos Mundiais e campeonatos continentais que configuraram o voleibol brasileiro como uma das principais potências mundiais nas últimas décadas (MIRANDA et al., 2016; TEIXEIRA; BARCELOS, 2022).

Neste contexto, o COB é uma das principais organizações que promovem e têm como foco o desenvolvimento do EAR nacional. Algumas de suas principais ações

envolvem o repasse dos recursos da Lei nº 9.615/1998, conhecida como “Lei das Loterias” ou “Lei Agnelo/ Piva” para as Confederações Olímpicas, focando em programas e projetos de fomento, a manutenção dessas entidades, formação de recursos humanos, preparação técnica, manutenção de atletas e a organização e participação em competições esportivas (MAZZEI; BASTOS; BÖHME, 2014). Tal instituição é, por lei, a responsável por difundir esses recursos, que podem ser aplicados em diferentes áreas, como é o caso da Academia Brasileira de Treinadores(as), Programa de Carreira do(a) Atleta, Programa de Capacitação de Gestores, Programa Esporte Seguro e a confecção de um documento que se trata do referencial adotado pelo COB no que diz respeito ao Desenvolvimento Esportivo de atletas e treinadores(as) de alto rendimento (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022, 2024a).

Outra entidade que recebe os recursos provenientes de loterias federais e visa fomentar e desenvolver o EAR no Brasil é o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), que possui como foco a formação de atletas. Através de chamamentos públicos, esta entidade seleciona os projetos enviados pelos clubes e busca dar suporte para a formação de atletas em três eixos: Materiais e Equipamentos Esportivos, Recursos Humanos e Competições. Com relação às competições, os Campeonatos Brasileiros Interclubes (CBIs) são competições homologadas pelo CBC disputadas nos esportes que integram o Programa dos Jogos Olímpicos (COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES, 2024a).

Essas ações convergem para o aumento da quantidade e da qualidade de competições, o que contribui com o desenvolvimento de atletas a nível nacional e conforme evidenciado por De Bosscher et al. (2006, 2015), potencializa a participação em competições internacionais, como é o caso dos JO. Tais ações são percebidas no desempenho do Brasil nas edições dos JO de 2012, 2016 e 2020 em que ocorreu um aumento progressivo na colocação do quadro geral de medalhas, passando do 22º lugar para 13º e 12º, respectivamente ao longo das edições, o que representa o sucesso esportivo (MAZZEI; ROCHA, 2024).

No presente estudo, sucesso esportivo é definido como a conquista de duas ou mais medalhas em diferentes edições dos Jogos Olímpicos, mais especificamente, nas edições de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020. Considerando que o SPLISS tem sido um importante modelo teórico para a comparação do desempenho de diferentes organizações esportivas e países, fornecendo uma base teórica capaz de

nortear a formulação de políticas eficazes e de identificar indicadores chave de sucesso (ou Fatores Críticos de Sucesso) (O'BOYLE, 2015), o utilizaremos como norteador deste estudo.

Tendo em vista que as pesquisas que utilizam o conceito de FCS no Esporte focam em esportes específicos, nações ou sistemas esportivos, nota-se a ausência de estudos direcionados ao sucesso alcançado por modalidades, atletas e equipes brasileiras com frequência em competições internacionais, como nos JO. Portanto, o objetivo desta dissertação consistiu em identificar os Fatores Críticos de Sucesso que levaram algumas modalidades do Brasil a conquistarem medalhas continuamente em diferentes edições do Jogos Olímpicos, considerando as edições de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020.

# 2. OBJETIVOS

## 2.1 Objetivo Geral

Identificar os Fatores Críticos de Sucesso que levaram algumas modalidades do Brasil a conquistarem medalhas continuamente em diferentes edições do Jogos Olímpicos, considerando as edições de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020.

## 2.2 Objetivos Específicos

- Evidenciar os Fatores Críticos de Sucesso de diferentes modalidades e multimedalhistas em JO.
- Verificar se existem semelhanças e/ou particularidades entre as modalidades que alcançaram o sucesso continuamente nos JO.
- Identificar ações das organizações esportivas nacionais, responsáveis pelo esporte de alto rendimento para obtenção do sucesso esportivo contínuo em JO.

# 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão apresentados alguns conceitos e compilados da literatura considerados como base para o desenvolvimento deste estudo. Assim, os subcapítulos abordarão, respectivamente, sobre o Esporte de Alto Rendimento, a Gestão do Esporte de Alto Rendimento e como se dá o seu contexto no Brasil.

## 3.1 Esporte de Alto Rendimento

Das perspectivas histórica e sociológica, a Revolução Industrial pode ser considerada um marco para a entrada da humanidade na Modernidade. A secularização, racionalização, democratização e ascensão da ciência emergem como características que definem este momento. Neste contexto, o Esporte compreendido como um dos principais fenômenos sociais da Modernidade (RUBIO, 2002), se constitui como secular, democrático, burocratizado, especializado, racionalizado, quantificado, no qual, as pessoas com ele envolvidas buscam intensamente resultados e recordes individualmente e/ou coletivamente. Em síntese, o Esporte Moderno passou a assumir ao longo dos anos, portanto, um importante papel político e econômico nas demandas contemporâneas (BOOTH, 2011; POPE; NAURIGHT, 2010), culminando com a necessidade da melhor organização do Esporte na Modernidade como por exemplo, as associações, clubes, federações, confederações e comitês.

Entretanto, cabe mencionar que o Esporte Moderno não se resume apenas pela sua vertente de rendimento. Ao longo dos anos, a sua importância também evoluiu em termos de políticas e abrangência pública. Por exemplo, para o Conselho Europeu (COUNCIL OF EUROPE, 2001, 2022), o Esporte pode ser definido como: “todas as formas de atividade física que, através da participação casual ou organizada, visam expressar ou melhorar a aptidão física e o bem-estar mental, formar relações sociais ou obter resultados em competições a todos os níveis". Ainda de acordo com o Conselho Europeu, é necessário dar apoio a atletas com desempenho esportivo excepcional, de maneira a oportunizar o seu pleno desenvolvimento humano e esportivo (COUNCIL OF EUROPE, 2001, 2022). Nesse sentido, podemos afirmar que dois eixos baseiam e direcionam o desenvolvimento do esporte: ao passo que um é alicerçado na conexão entre indivíduos que buscam experiências e divertimento

através das relações interpessoais no prazer e participação, o outro lado objetiva o poder e performance, com foco em vencer competições, superar, alcançar recordes e obter melhores colocações sobre seus adversários (COAKLEY, 1990).

O EAR compõe o eixo de poder e performance, e é a manifestação de maior valorização dentro do contexto do Esporte Moderno (GALATTI, 2017), podendo ser definido através do processo de desenvolvimento dos atletas e demais envolvidos em um ambiente de treinamento diário, visando a melhor performance e resultado em competições de elite do esporte internacional (Jogos Olímpicos, Jogos Paralímpicos e Campeonatos Mundiais). Dessa forma o EAR é caracterizado pela junção de elementos que subsidiam esse processo, tais como: apoio financeiro, organização e gestão do esporte, treinamento, ciências do esporte, medicina esportiva, identificação e desenvolvimento de talentos, instalações e equipamentos, e competições (SOTIRIADOU, 2013).

Aqueles que alcançam os melhores resultados competitivos recebem ganhos e benefícios que vão além da conquista em si (que pode ser representada fisicamente por uma medalha); os melhores desempenhos esportivos possibilitam também o alcance de objetivos políticos, institucionais e econômicos do ponto de vista dos indivíduos, das organizações e das nações subsequentes, como consequência, a profissionalização e especialização de atletas e demais envolvidos, também são características inerentes e cada vez mais evidentes no EAR (GALATTI, 2017).

Para se obter a melhor performance, faz-se necessário pensar o desenvolvimento esportivo a partir de duas principais linhas: uma que foca os resultados em termos sociais, o esporte juvenil, a prática esportiva para qualidade de vida, o desenvolvimento positivo e o desenvolvimento da comunidade; a outra linha destaca o desenvolvimento esportivo por meio de políticas esportivas que objetivam o melhor desempenho no EAR (BARREIRA et al., 2022; DE BOSSCHER et al., 2006; SCHULENKORF; SHERRY; ROWE, 2016). Vale destacar que ambas as linhas acontecem simultaneamente nos países, com maior ou menor foco dependendo de seus objetivos políticos e econômicos (HOULIHAN; GREEN, 2008). Com isso, fica evidente que quanto mais um país direciona seus esforços para o desenvolvimento do esporte, maiores serão as chances de alcançar os melhores desempenhos e consequente sucesso no cenário esportivo internacional.

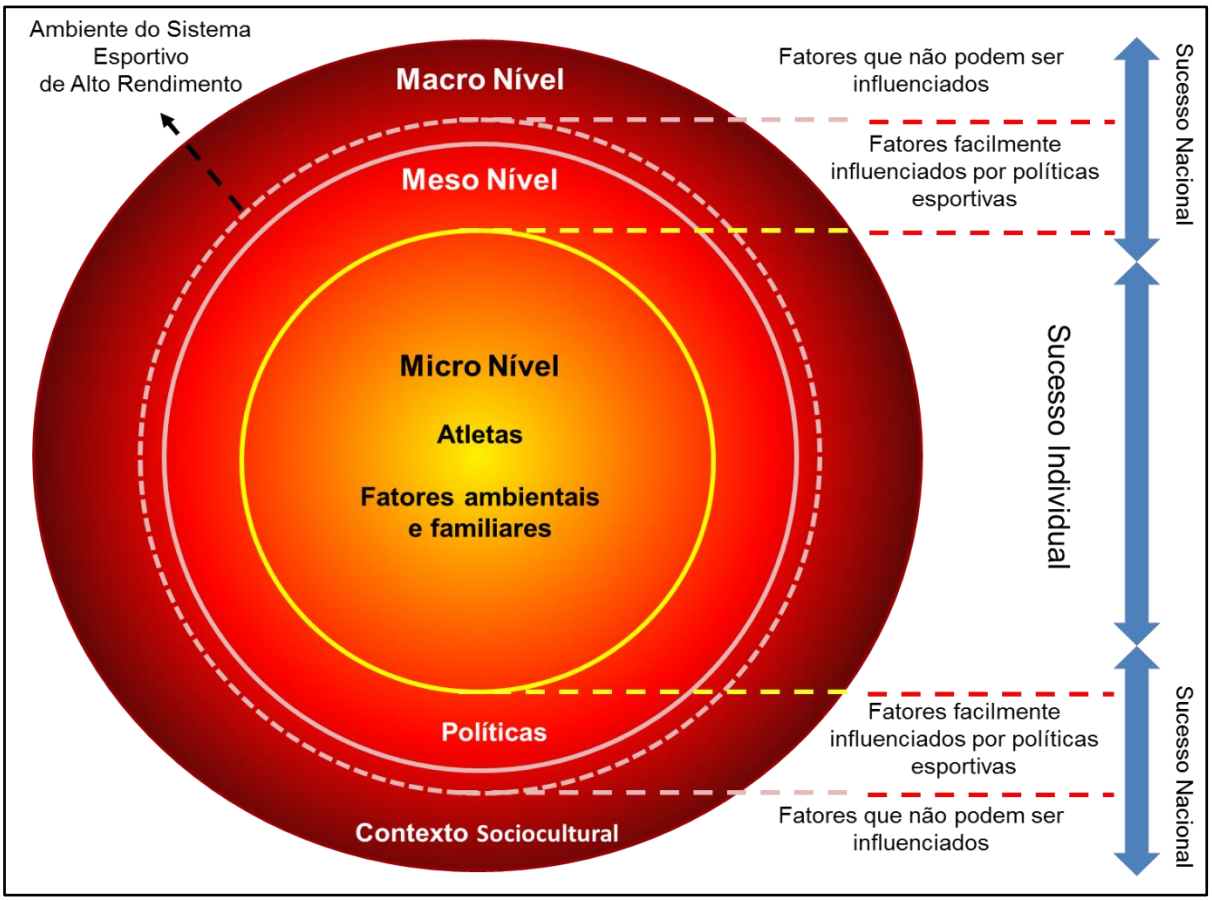
Partindo da perspectiva de teorias sistêmicas, o desenvolvimento esportivo é holístico, composto por elementos determinantes que vão além dos elementos mais

próximos do(a) atleta, como por exemplo: as características de macro nível como o ambiente, a política, cultura e elementos socioeconômicos em que o esporte está inserido; as características do meso nível se referem às estruturas, processos e suporte à prática esportiva; e o micro nível que consiste nas relações vivenciadas por cada atleta com familiares, treinadores(as), dirigentes, outros(as) atletas, entre outros. Por fim, ainda no micro nível, deve-se considerar a genética e os artifícios de cada atleta para lidar com suas demandas individuais no esporte (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022; DE BOSSCHER et al., 2006).

Para De Bosscher et al. (2006), o sucesso de um(a) atleta ou equipe depende da capacidade de uma nação realizar o uso eficiente de seus recursos para beneficiar o esporte de alto rendimento. Por isso, os aspectos que podem determinar o sucesso esportivo no alto rendimento, são classificados em três níveis principais que interagem e se influenciam a todo momento, em um fluxo indissociável de processos e produtos desses processos (Figura 1):

1- Macro nível: consiste no contexto social e cultural em que os indivíduos estão inseridos. Engloba a saúde econômica de um país, população, geografia e características climáticas, urbanização, sistema político e cultural.
2- Meso nível: política e políticas esportivas. Neste nível, encontram-se as políticas esportivas que podem influenciar diretamente a performance em longo prazo.
3- Micro nível: se refere às características individuais de cada atleta, sejam elas características genéticas ou do seu ambiente mais próximo, como familiares, amigos, treinadores ou comissão técnica. Alguns desses aspectos podem ser facilmente controlados, como os treinamentos visando a tática e técnica. Mas, outros fatores não podem ser controlados como é o caso da genética.

**Figura 1 -** Níveis que determinam o sucesso esportivo internacional de um país




Fonte: Traduzido e adaptado de De Bosscher et. al (2006)

As variáveis macroeconômicas, como o Produto Interno Bruto (PIB) per capita e o tamanho de uma população são responsáveis por explicar 50% do sucesso esportivo internacional e intervêm sobre os demais níveis. Porém, as políticas de curto prazo não interferem nas variáveis de nível macro (DE BOSSCHER et al., 2006). Vale ressaltar que embora países ricos e populosos são consistentes nas posições mais altas dos quadros de medalhas olímpicas, existe um movimento emergente de países que buscam garantir recursos básicos aos atletas para auxiliar a sua busca pelo sucesso internacional (GREEN; HOULIHAN, 2005). As políticas esportivas podem ser, portanto, influenciadas pelos fatores de nível meso, sendo passivas de mudanças à curto, médio e longo prazo (DE BOSSCHER et al., 2006).

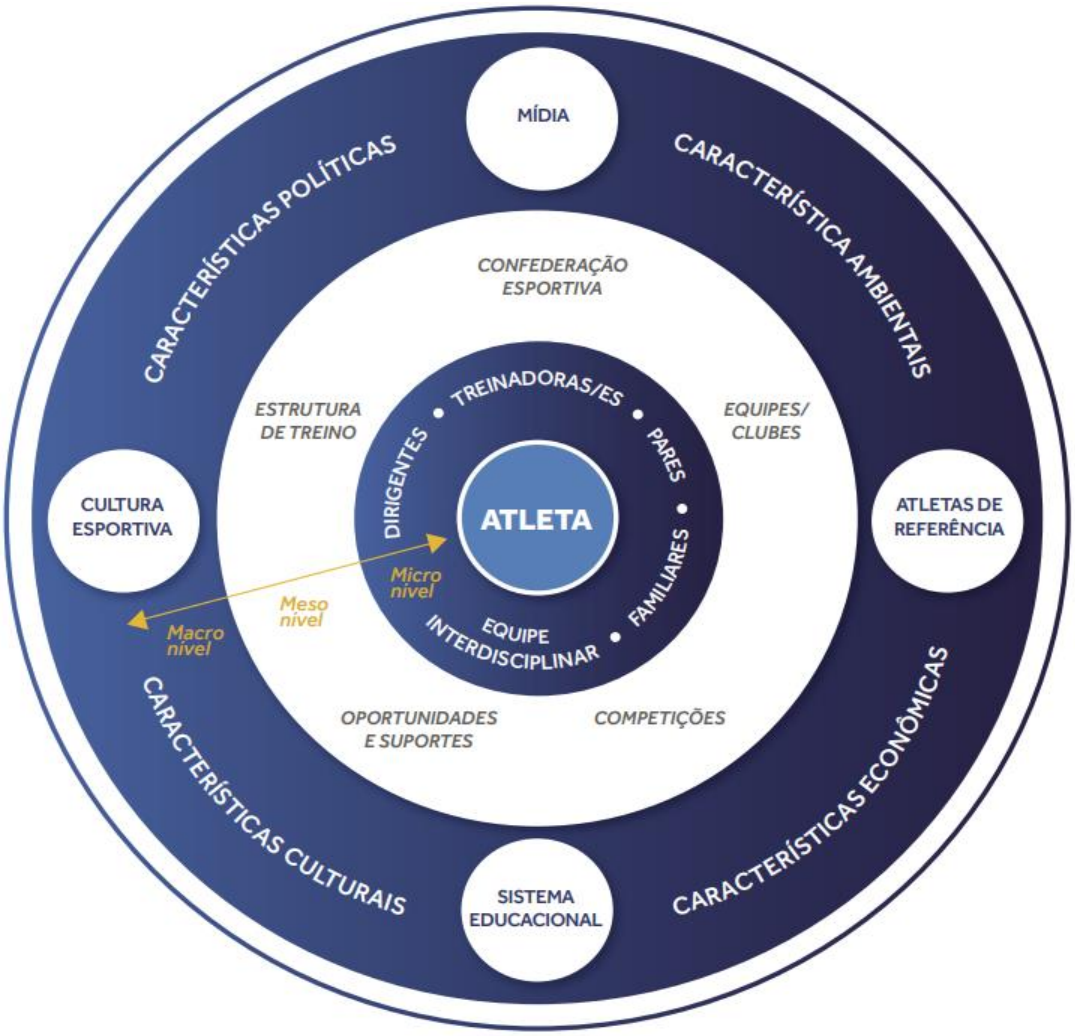
O Comitê Olímpico do Brasil (COB) publicou em 2022 o Modelo de Desenvolvimento Esportivo (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022). Este documento teve como objetivo se tornar um referencial nacional no que tange a formação e desenvolvimento de atletas e treinadores(as) no contexto do alto rendimento esportivo do país. Partindo da premissa de que para se obter melhores resultados, se faz

fundamental um sistema organizado e coordenado, de maneira a integrar diferentes agentes do esporte. Para os fins desse documento o desenvolvimento esportivo se trata de um processo longitudinal e multifatorial, que almeja a melhoria do ambiente esportivo, por meio do aumento da quantidade de praticantes e da qualidade dessa prática, assim como o oferecimento de formação continuada dos agentes desse processo, em prol do aprimoramento da performance esportiva dos(as) atletas. Dessa forma, o desenvolvimento esportivo passa a ser entendido de maneira holística, considerando como importantes os elementos que vão para além daqueles elementos conectados diretamente com atletas, considerando os seguintes elementos:

1- Macro nível: composto pelas características ambientais, políticas, culturais e econômicas em que o esporte está inserido;
2- Meso nível: diz respeito à estrutura, ao suporte e possibilidades que os indivíduos têm para realizar a prática esportiva;
3- Micro nível: a ser caracterizado por duas partes sendo a primeira composta pelas pessoas e relacionamentos inerentes à vida do(a) atleta (treinadores/as, família, dirigentes, outros/as atletas, dentre outros). A segunda parte se refere às características individuais de cada atleta (genética e recursos para lidar com as demandas do esporte).

Assim como apontado por De Bosscher et al. (2006), o Modelo de Desenvolvimento Esportivo do Comitê Olímpico do Brasil (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022), também evidencia a interação constante e indissociável entre os três níveis, conforme pode ser observado na Figura 2:

**Figura 2 -** Premissas baseadas no modelo bioecológico de desenvolvimento de atletas.




Fonte: Modelo de Desenvolvimento Esportivo (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022, p.09)

Embora os fatores socioeconômicos, sociais e culturais do macro nível sejam determinantes, sua contribuição para o desempenho esportivo vem diminuindo com o passar dos anos, ao passo que as políticas esportivas têm ganhado cada vez mais destaque e relevância para o sucesso esportivo de um país. A respeito deste fato, pesquisas têm focado as interações entre o macro e o meso nível e, especialmente, acerca das políticas nacionais para o esporte de alto rendimento. São relevantes as mudanças que esses fatores podem sofrer a partir das políticas e programas estratégicos que objetivam a melhora da estrutura para atletas de alto rendimento (BÖHME; BASTOS, 2016; DE BOSSCHER et al., 2006).

Além disso, é notório o foco e interesse que vários governos nacionais têm demonstrado para o alcance do sucesso esportivo internacional, uma vez que o EAR tem sido cada vez mais utilizado como um “meio” para o alcance de objetivos que vão

para além do esporte, como o aumento do orgulho nacional, da inspiração e sensação de bem-estar de uma nação, aumento do prestígio diplomático e do desenvolvimento socioeconômico de um país e aumento da visibilidade internacional (BERGSGARD et al., 2007; DE BOSSCHER et al., 2015; GRIX; CARMICHAEL, 2012; HOULIHAN; GREEN, 2008). Isso pode justificar, em partes, o porquê de uma quantidade cada vez maior de países empenham grandes esforços para aumentar o desenvolvimento do esporte e as políticas esportivas relacionadas para atingir objetivos políticos através do desempenho esportivo internacional (DE BOSSCHER et al., 2008; GALATTI et al., 2017a, 2018) e, também pode justificar a grande atenção concedida, por parte de gestores(as) e organizações do esporte em cada país, ao desenvolvimento esportivo e às políticas esportivas relacionadas a esse processo (DE BOSSCHER et al., 2015).

Neste contexto, o esforço pela conquista de bons resultados em competições internacionais leva ao aumento dos investimentos e à necessidade de alocação eficiente dos recursos dos países que almejam tais resultados. Essa busca por recursos que podem impactar positivamente o desenvolvimento esportivo de alto rendimento possui como uma de suas principais consequências o aumento da competitividade nos principais eventos esportivos internacionais, haja vista que, o seu maior objetivo é conquistar mais medalhas nas principais competições esportivas internacionais (SHIBLI et al., 2013). Esse movimento incessante pela melhora do desempenho esportivo no cenário internacional, foi definido por alguns autores(as) como “*Global Sporting Arms Race*” que consiste no incremento de países que buscam o sucesso nos principais eventos esportivo a nível mundial; na rápida inflação do financiamento para o esporte de alto rendimento, tendo em vista o aumento do número de medalhas conquistadas, levando à tendência de aumento na quantidade de países com grande capacidade de conquistar medalhas no cenário internacional (DE BOSSCHER et al., 2008).

Diante de um mundo globalizado e marcado por disputas de poder, o aumento da competitividade e maior importância atribuída ao sucesso esportivo internacional, traz à tona a necessidade de compreensão sobre o porquê de alguns países alcançarem o sucesso esportivo, ao passo que outros não conseguem realizar o mesmo feito, uma vez que, algumas nações alcançam o sucesso esportivo internacional continuamente e outras não (DIGEL, 2005). A fim, de elucidar as ações estratégicas e políticas esportivas que podem ajudar a justificar esse sucesso, Green e Houlihan (2005) investigaram as semelhanças existentes entre os contextos

esportivos da Natação, Atletismo e Iatismo no Canadá, Reino Unido e Austrália. Os autores identificaram que dentro desses contextos, havia instalações esportivas para desenvolvimento de atletas, possibilidades de atletas se dedicarem integralmente ao esporte, preocupação com o desenvolvimento de treinadores(as), das ciências do esporte e medicina esportiva, e as oportunidades para atletas competirem.

Bergsgard et al (2007) realizaram uma comparação entre as políticas esportivas do Canadá, Reino Unido, Alemanha e Noruega. Este estudo evidenciou que o esporte reflete tanto as tendências globais e isso leva à convergência de políticas esportivas para o esporte de elite em diferentes países, culminando com o foco na competitividade internacional, a demanda por recursos financeiros, a sistematização e profissionalização dos treinamentos e das pessoas envolvidas, desenvolvimento de locais de treinamento com características centralizadoras e a aplicação da ciência para a melhora da performance.

Os sistemas esportivos da China, Japão, Singapura, Alemanha, França, Polônia, Noruega, Nova Zelândia e Estados Unidos da América, foram descritos no estudo desenvolvido por Houlihan e Green (2008). Os autores identificaram que o aumento da concorrência no esporte internacional eleva o número de países que se preocupam e passam a adotar novas estratégias para o desenvolvimento de atletas para se sobressair com relação aos demais países. Além disso, os autores organizaram os elementos do sistema esportivo em três grupos:

1- Contextual: diz respeito à disponibilidade de financiamento e riqueza de um contexto;
2- Processual: sistema de identificação de talentos;
3- Específicas: sobre a organização de centros de treinamento.

A partir da comparação de países do antigo Bloco Oriental (República Democrática da Alemanha e União das Repúblicas Socialistas Soviéticas) e do Bloco Ocidental (Reino Unido, Espanha, França, Estados Unidos, Canadá e Austrália), Green e Oakley (2001) identificaram dez itens que são comumente presentes nos sistemas esportivos de alto rendimento dos países investigados, sendo eles:

1- Clareza sobre o papel de cada agente e organização dentro de um sistema esportivo, envolvendo a comunicação efetiva dentro deste contexto;
2- Administração pautada na simplicidade e ações políticas comuns;

3- Sistema para identificar e monitorar potenciais talentos esportivos e atletas de elite;
4- Desenvolvimento de serviços esportivos que cultivem a cultura de excelência, englobando a integração de atletas, treinadores(as), gestores(as) e pesquisadores(as) do esporte;
5- Programas de competição bem estruturados nacional e, principalmente, internacionalmente.
6- Instalações esportivas desenvolvidas, com acesso prioritário a atletas de elite.
7- Investimento estratégico e focado a um número reduzido de esportes com grandes chances de conquistas de medalhas em eventos de prestígio em nível mundial;
8- Planejamento que atenda às demandas e necessidades de cada esporte;
9- Compreensão e diagnósticos dos orçamentos visando a excelência esportiva, com foco do financiamento à infraestrutura e recursos humanos;
10- Suporte adequado para a carreira do atleta, sua preparação profissional e para o seu pós carreira.

Digel (2002), analisou os sistemas esportivos de alto rendimento da Alemanha, Austrália, China, Estados Unidos da América, França, Grã-Bretanha, Itália e Rússia. A partir do seu estudo, foram identificados recursos e estruturas que influenciam o sucesso esportivo internacional e os segmentou em três níveis:

1- Sociedade: englobando os sistemas político, econômico, educacional, influência da mídia, das características demográficas, qualidade de vida e desenvolvimento da população, empregabilidade, igualdade e justiça social;
2- Sistema Esportivo de Alto Rendimento: composto pela estrutura organizacional, treinadores(as), atletas, identificação e desenvolvimento de talentos, recursos financeiros, instalações esportivas, programa antidopagem, sistema de competições, foco em determinados esportes, participação esportiva, ideologia e tradição no esporte de alto rendimento.
3- Relações entre o Sistema Esportivo de Alto Rendimento e o Ambiente: se refere às instituições como o Estado, da economia, da mídia, da educação, da ciência, sistema militar e como elas se relacionam com o esporte de alto rendimento.

Observa-se que a grande maioria das pesquisas realizadas na busca de compreender o sucesso esportivo internacional, referem-se ao contexto europeu. No contexto pan-americano, as circunstâncias e características de cada país foram identificadas como fatores chave para o desenvolvimento esportivo em países da América Latina e Caribe (ARBENA; LAFRANCE, 2002; BRAVO et al., 2012). Outro estudo evidenciou a relação entre as estruturas de poder internacional e a performance esportiva considerando o universo dos Jogos Pan-americanos, no período de México 1975 a Lima 2019 (MÉNDEZ; RUVALCABA, 2023). Os autores identificaram que existe uma relação entre a estrutura internacional e o quadro de medalhas nos Jogos Pan-Americanos, ou seja, a estrutura estatal delimita e define os recursos que serão destinados ao esporte e, consequentemente, também interfere no quadro de medalhas a curto, médio e longo prazo. Porém, como a estrutura internacional impacta o quadro de medalhas, ela também o torna mais "estável" no sentido de que há uma distribuição de poder no Hemisfério Ocidental que permaneceu praticamente inalterada durante décadas, o que também significa que os países latino-americanos não conseguiram alcançar um nível mais favorável no sistema internacional (MÉNDEZ; RUVALCABA, 2023).

Ao analisar todos os contextos supracitados, um ponto em comum entre todos eles são o fato de que o(a) atleta de alto rendimento pode ser caracterizado como aquele(a) que compete individual ou coletivamente esportes olímpicos ou não olímpicos, seja a nível nacional ou internacional, representando o ápice do processo de desenvolvimento esportivo (SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2017). Além disso, a busca pelo máximo desempenho em cada esporte é uma das características inerentes ao esporte profissional, que possui como objetivo o ganho financeiro. Ao conquistar o êxito em sua profissão, o atleta passa a receber também o prestígio social e financeiro, e cumpre com as expectativas e interesses das empresas que o financiam (ou financiam uma equipe esportiva), bem como seus patrocinadores e a mídia. Para isso, se faz necessária a união de uma série de elementos que convergem – ou deveriam convergir – para o alcance de marcas expressivas do(a) atleta ou da equipe, tais como uma equipe multidisciplinar e demais aspectos que deveriam estar alicerçados pela ética regente desta profissão (GALATTI, 2006).

O Esporte Moderno, portanto, impulsionou a profissionalização do esporte, provocando inúmeros desdobramentos na organização, nos processos e contextos que configuram o esporte de alto rendimento. Acerca da concorrência da

competitividade entre países, houve a necessidade e o interesse por respostas sobre os motivos pelos quais alguns países possuem sucesso esportivo internacional e outros não, como as pesquisas supracitadas apresentaram. Outrossim, uma importante consequência é a maior importância concedida às áreas da Administração e Gestão do Esporte com intuito intensificar as possibilidades de sucesso esportivo no contexto global e de compreender quais fatores que contribuem com esse sucesso, como veremos a seguir.

## 3.2 Gestão do Esporte de Alto Rendimento

O ato de gerir – em todos os sentidos e circunstâncias - acompanha a humanidade ao longo da história (GIDDENS, 2005; TOFFLER, 1980). Alguns autores afirmam que gerir engloba uma série de princípios básicos da Administração, que refletem em conhecimentos que culminam com atitudes e tomadas de decisões a respeito do planejamento, da sistematização, do controle e da avaliação de uma atividade ou organização (CERTO; PETER, 2005; MAXIMIANO, 2006). Tendo em vista que gerir e a gestão acompanham a humanidade, é válido destacar a transmutação presente no ato de gerir frente às mudanças da sociedade em todos os segmentos, inclusive no fenômeno esporte.

A partir da última década do século XX, a dinâmica da sociedade no que se refere à indústria do entretenimento e sua associação às novas tecnologias de informação, comunicação, e a própria relação da sociedade com o esporte, proporcionou o desenvolvimento da indústria do esporte e o reconhecimento dos efeitos deste fenômeno na economia global (HAMMERSCHMIDT et al., 2023; PIRES; SARMENTO, 2001; PITTS; STOTLAR, 2013; ROCCO JÚNIOR; MAZZEI, 2018). Dessa forma, à medida que o esporte e a atividade física se desenvolvem como um negócio capaz de movimentar valores significativos na economia mundial, a demanda por gestores(as) do esporte capazes de desempenhar intervenções práticas mais complexas se fez fundamental (PIRES; SARMENTO, 2001; PITTS; STOTLAR, 2013; ROCHA; BASTOS, 2011).

Para atender esta demanda, a Gestão do Esporte emergiu como área de intervenção profissional e acadêmica, caracterizada por reunir os conhecimentos da Administração e das Ciências do Esporte para aplicá-los e utilizá-los no gerenciamento das atividades e organizações esportivas (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR,

2017). Rocha e Bastos (2011), afirmam que a Gestão do Esporte se trata da aplicação dos fundamentos da Administração em prol da realização eficaz dos objetivos das organizações esportivas, sejam elas de cunho público ou privado como instituições públicas, clubes, academias, escolas de esporte, empresas que fabricam materiais esportivos, transmitem jogos ou são responsáveis por realizar a assessoria de atletas (ROCHA; BASTOS, 2011). Além disso, a Gestão do Esporte deve estar relacionada e coerente com o ambiente e o momento no qual ela se insere, levando em conta o contexto social, o conhecimento científico e as diferentes necessidades relacionadas ao esporte deste ambiente (PIRES; SARMENTO, 2001).

O conceito de “indústria do esporte” também ganha destaque neste contexto. No entanto, alguns autores afirmam que esta concepção apresenta limitações, haja vista que o esporte também deve ser compreendido e proporcionado considerando, principalmente, sua natureza social, se constituindo como um fenômeno que vai para além do lucro e dos benefícios obtidos pela indústria ou pelas políticas públicas (GALATTI et al., 2018; GAMMELSÆTER, 2020). Segundo Ggammelsæter (2020), o esporte teve sua origem a partir do fascínio da comunidade de prática esportiva ao longo da história, ou seja, o objetivo desse fenômeno em sua essência, nunca foi a busca pelo maior lucro ou objetivos políticos. A paixão e as estruturas únicas do esporte devem ser consideradas para o desenvolvimento de uma gestão esportiva heurística, com foco no esporte (GAMMELSÆTER, 2020; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Dessa maneira, fica evidente a complexidade e a grandiosidade do esporte, em suas mais diversas possibilidades, para proporcionar produtos e serviços à sociedade através das atividades exercidas pelas organizações esportivas, as quais possuem, uma ampla variedade de metas e objetivos. Gerir uma organização esportiva, portanto, não é a mesma coisa que gerir outros tipos de organizações. Se faz necessário levar em conta as suas especificidades como sua natureza social, a paixão que envolve suas atividades e o desenvolvimento de atletas não como produtos de uma indústria, mas sim como indivíduos que possuem seus próprios sonhos e objetivos (GAMMELSÆTER, 2020; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; PIRES; SARMENTO, 2001).

Existem organizações esportivas que visam a elaboração e implementação de políticas e subsídios para prática da atividade física (setor público); as organizações que possuem como foco o EAR e a oferta de atividade física e serviços relacionados

(setor sem fins lucrativos); e as organizações com o objetivo principal de ofertar programas e serviços esportivos (setor privado) (BASTOS; MAZZEI, 2020). Slack e Parent (2006) definem as organizações esportivas como entidades sociais (constituídas por pessoas que desempenham funções específicas e essenciais), envolvidas diretamente com a indústria do esporte e com limites identificáveis que possibilitam distinguir as partes que compões essas entidades.

Além disso, dentro das organizações esportivas, existem pessoas ou grupos de pessoas que desempenham suas atividades em um sistema estruturado, englobando diferentes áreas ou departamentos coordenados para alcançar suas metas. Afinal, todas as organizações esportivas existem por um propósito, seja a obtenção de lucro, a promoção da participação, atividade física e esporte, ou a conquista de medalhas e objetivos relacionados ao desempenho esportivo (SLACK; PARENT, 2006).

No esporte moderno, a competitividade e a cooperação estão intimamente relacionadas, uma vez que ambas são importantes para que os atletas possam competir com seus adversários em igualdade de condições, o que leva à motivação de as organizações esportivas almejarem sempre melhorar e elevar o seu desempenho esportivo (GAMMELSÆTER, 2020).

Em vista disso, a Gestão do EAR trata-se de uma sub-área da Gestão do Esporte. Embora seja uma área relativamente nova, ela emergiu a partir das necessidades e particularidades do EAR (SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2017). Porém, devido aos fatores mencionados anteriormente (paixão pelo esporte, múltiplos objetivos e contextos, desenvolvimento de atletas e da prática esportiva, impactos econômicos, interesses políticos etc.), apenas fazer a gestão do esporte não é o suficiente. É imprescindível que essa ação seja alicerçada em reflexões e atitudes como “porquê” fazer, “como” fazer e “qual” o melhor caminho a se seguir (PIRES; SARMENTO, 2001).

Isto posto, fica claro que além de contar com gestores(as) qualificados(as), que procuram gerir o esporte com base em todas as suas características, é necessário que estes(as) tenham um conhecimento aprofundado no que tange a prática, as atividades, serviços e produtos esportivos para que os processos de gestão sejam coerentes com as necessidades e demandas do esporte moderno. Tais conhecimentos podem ser adquiridos através da prática ou da teoria, sendo fundamentalmente interdisciplinares (AMARAL; BASTOS, 2015; MAZZEI; ROCCO

JÚNIOR, 2017; PIRES; SARMENTO, 2001). Uma tendência da Gestão do Esporte em nível mundial é a busca pela união dos conhecimentos específicos das Ciências do Esporte aos conhecimentos e compreensões oriundos de outras áreas científicas, a fim de complementar e agregar qualidade ao contexto do esporte. Isso ocorre especialmente com os conceitos e saberes da Administração, como empreendedorismo, estratégia, governança, planejamento, finanças, recursos humanos, marketing, dentre outros (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; ROCHA; BASTOS, 2011).

Tendo em vista que as organizações esportivas almejam alcançar suas metas e realizar seus objetivos com suas mais diversas características e propósitos, coloca-se em foco indispensabilidade de uma Gestão do Esporte cada vez mais interdisciplinar, e tendo consciência de que muitos conceitos da Administração podem agregar ao meio esportivo, uma das teorias que têm sido utilizadas para identificar as razões de sucesso diz respeito aos “Fatores Críticos de Sucesso” (FCS), ou para alguns autores(as), “Fatores Organizacionais” ou “Fatores Críticos de Gestão” (ALAZMI; ZAIRI, 2003; DE BOSSCHER et al., 2015; MAZZEI, 2016; TRKMAN, 2010).

Os Fatores Críticos de Sucesso consistem em uma abordagem pensada a partir da necessidade de maior clareza e delineamento sobre quais seriam as informações imprescindíveis para CEOs, gestores(as) e supervisores(as) tomarem suas decisões dentro de suas empresas. Dessa forma, quanto maior a atenção despendida a esses fatores (identificação, monitoramento e avaliação) por parte dos setores administrativos da empresa, maiores seriam as chances de alcançar o sucesso em suas atividades (ROCKART, 1978). Compreendendo a importância dos FCS, Bullen e Rockart (1981) propuseram uma maneira de identificar os FCS através de entrevistas com os gestores. Esses autores entendem que os FCS variam de acordo com as particularidades e especificidades de cada segmento, seus gestores(as) e a forma como este(a) compreende as operações que coordena dentro de uma área específica, diferentemente do conceito de “indicadores-chave” que pode ser aplicado para todos os setores da empresa (BULLEN; ROCKART, 1981). Dessa forma, os autores apresentam as principais fontes para se identificar os FCS: o tipo de indústria, a posição da indústria e suas estratégias de competitividade frente ao mercado, fatores ambientais, fatores temporais, posição ou cargo de gestor(a) (BULLEN; ROCKART, 1981).

Freund (1988) argumenta que, uma vez identificados, os FCS (ou fatores chave de sucesso) podem nortear as ações e planejamentos estratégicos das organizações. Além disso, quando acompanhados por seus respectivos indicadores de desempenho, esses fatores auxiliam na tomada de decisões, contribuindo para o alcance dos objetivos, metas e missão das organizações (FREUND, 1988), ou seja, são áreas que merecem grande foco para obter resultados satisfatórios e, consequentemente, desempenho acima da média.

Na busca por identificar os FCS da Gestão do Conhecimento em empresas, Alazmi e Zairi (2003), constataram que alguns fatores são mais relevantes do que outros para o alcance do sucesso e, portanto, merecem maior atenção de gestores(as). A identificação dos FCS contribui com o fornecimento de informações estratégicas que, se alinhadas aos objetivos institucionais, possuem um impacto significativo para o alcance do sucesso e competitividade (COLAUTO et al., 2004).

Embora existam vários estudos que buscaram identificar os FCS em diferentes áreas e contextos, em especial, os corporativos (ALAZMI; ZAIRI, 2003; COLAUTO et al., 2004; FREUND, 1988; ROCKART, 1978), no contexto do esporte a utilização desta teoria ainda é pouco difundida (TEIXEIRA; BARCELOS, 2022). No entanto, nos últimos anos pesquisadores têm utilizado os FCS em estudos que trouxeram contribuições e avanços relevantes para as políticas esportivas e, principalmente, para o esporte de alto rendimento.

## 3.3 Fatores Críticos de Sucesso no Esporte de Alto Rendimento

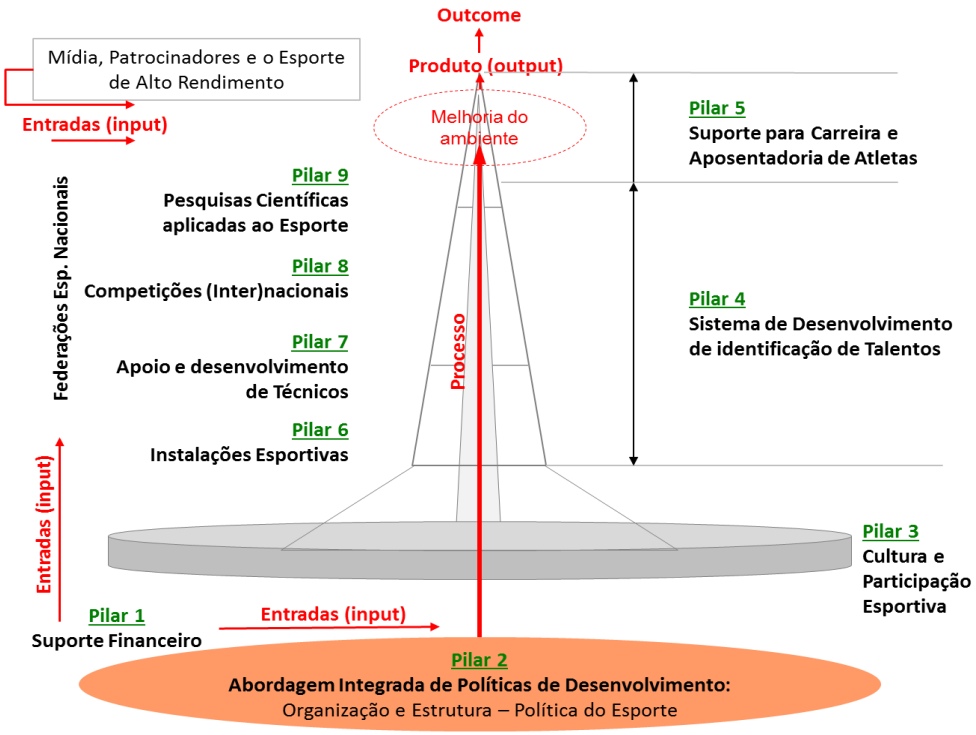
O intuito dessas pesquisas consiste em buscar explicações sobre o porquê que alguns países, atletas ou equipes em esportes específicos alcançam o sucesso com uma frequência significativa. Foi com base nessa premissa que De Bosscher et al. (2006) desenvolveram o *Sports Policy factors Leading to International Sporting Success* (SPLISS). O SPLISS se trata de um modelo conceitual que possui como propósito fornecer uma base teórica que auxilie no desenvolvimento de políticas esportivas de alto rendimento, ou seja, seu foco está nos fatores que constituem o meso nível e, portanto, podem ser influenciados por políticas esportivas.

O modelo foi constituído a partir de uma extensão revisão de literatura, da opinião de atletas, treinadores(as), gestores(as) e através da comparação e avaliação de políticas esportivas em diferentes países. Levando-se em consideração os dados

coletados, foram identificados para o alcance do sucesso esportivo internacional e os Fatores Críticos de Sucesso que correspondem a cada um desses indicadores. Esses indicadores e FCS foram agrupados em Nove Pilares (Figura 3), com os quais os países devem se preocupar para melhora do desempenho esportivo no cenário global (DE BOSSCHER et al., 2006).

A partir de um conceito proveniente da Teoria de Sistemas, o modelo inicia com as Entradas (*input*) compostas pelo suporte financeiro (Pilar 1), seguido por uma abordagem integrada para o desenvolvimento de políticas esportivas (Pilar 2). Ambos representam as condições essenciais para o desenvolvimento esportivo e a existência de atletas em diferentes esportes. O terceiro, quarto e quinto pilar são uma progressão lógica no desenvolvimento de atletas. A sequência começa quando indivíduos entram em contato com as práticas esportivas, tratando da cultura e participação esportiva (Pilar 3), alguns(mas) serão identificados(as) como talentosos(as) e receberão atenção especial dentro de um sistema de desenvolvimento e identificação de talentos (Pilar 4). Poucos desses talentos finalmente chegarão ao topo e irão competir em um nível internacional, recebendo o suporte para carreira e posterior aposentadoria (Pilar 5) - *outcome*. Investimentos nos outros quatro pilares são essenciais para o desenvolvimento de atletas: instalações esportivas (Pilar 6), o apoio e desenvolvimento de treinadores(as) (Pilar 7), competições internacionais e nacionais (Pilar 8) e pesquisas científicas aplicadas ao esporte (Pilar 9) (DE BOSSCHER et al., 2006).

**Figura 3 -** Os nove pilares de fatores de políticas esportivas que influenciam no sucesso esportivo




Fonte: adaptado e traduzido por (DE BOSSCHER et al., 2006).

A primeira aplicação do modelo SPLISS se deu através da comparação de políticas esportivas de 6 países (Bélgica, Canadá, Holanda, Itália, Noruega e Reino Unido). Os resultados dessa primeira versão do projeto foram divulgados em 2008 (DE BOSSCHER et al., 2008). Em 2009 foi lançado SPLISS 2.0, com a proposta de comparar as políticas esportivas de 15 países: Austrália, Bélgica, Brasil, Canadá, Coréia do Sul, Dinamarca, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Holanda, Irlanda do Norte, Japão, Portugal e Suíça. Os resultados desta segunda aplicação do modelo SPLISS foram divulgados em encontros científicos e publicados por completo em 2015. Diferentemente da primeira versão do SPLISS, o SPLISS 2.0 buscou o aprofundamento nos fatores críticos de sucesso de cada Pilar, bem como a compreensão das influências culturais e contextuais para maior ou menor valorização de determinados FCS e como se dá a interação entre eles. Nesta versão 2.0, a pesquisadora e seus colaboradores constataram que o grau de importância atribuída a cada FCS ou Pilar, decorre do contexto nacional, podendo ser desenvolvido sequencialmente - ou não -, de maneira dependente ou independente, com maior ou menor foco (DE BOSSCHER et al., 2015).

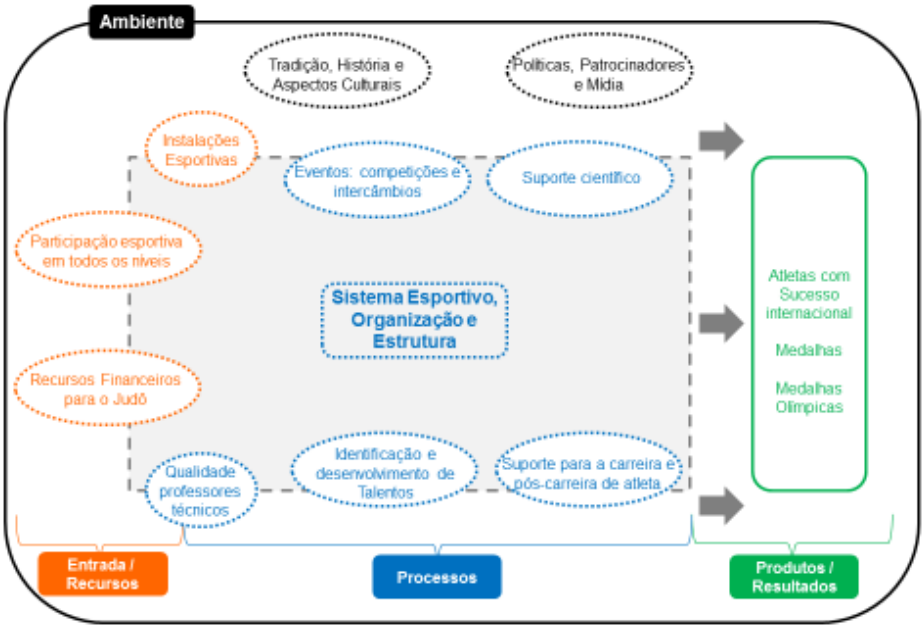
Acompanhando a tendência de se verificar fatores chave para o desenvolvimento de um esporte ou em contextos específicos, recentemente algumas pesquisas foram publicadas envolvendo o modelo SPLISS e políticas envolvendo outros esportes. Sotiriadou, Gowthorp e De Bosscher (2013), realizaram entrevistas com atletas, treinadores e gestores da Canoagem de Velocidade a fim de explorar as políticas esportivas deste esporte na Austrália. Em seus achados, os autores e autora encontraram que os aspectos culturais de um esporte em específico e do contexto nacional são preditores importantes na busca pelo sucesso esportivo internacional. Além desses, outras dimensões e fatores também foram encontrados como parte da política que explica o sucesso deste esporte na Austrália: treinadores, trajetória do(a) atleta desde a participação até a identificação e desenvolvimento de talentos, organização em longo prazo, qualidade e participação em competições, instalações e equipamentos e as ciências do esporte (SOTIRIADOU; GOWTHORP; DE BOSSCHER, 2013).

Truyens et al. (2014) realizaram um estudo com o Atletismo, utilizando o modelo SPLISS como base. Os autores identificaram 98 itens que foram agrupados como recursos organizacionais e capacidades de primeira ordem para uma vantagem competitiva nesse esporte. Um ponto interessante deste estudo foi a constatação de que recursos e capacidades identificados como fatores críticos de sucesso podem ser aprimorados estrategicamente para alcance do sucesso no Atletismo. Entretanto, diferentemente do SPLISS, este estudo identificou uma décima categoria referente à interação entre os fatores ambientais e culturais no país (TRUYENS et al., 2014).

No tênis, Brouwers, Sotiriadou e De Bosscher (2015) também usaram o modelo SPLISS para analisar os fatores críticos de sucesso internacional neste esporte. Seus achados indicam a coerência do uso do SPLISS como base para codificação temática e análise de conteúdo. Além disso, outra contribuição desta pesquisa consiste na proposta de avaliar o grau de importância de cada pilar do SPLISS para esportes específicos. No caso do tênis, a provisão e o desenvolvimento de treinadores(as) é o fator mais importante para alcance do sucesso, ao passo que o fator menos importante é o apoio à carreira e pós-carreira dos(as) atletas. O ambiente comercial e o ambiente cultural foram identificados como aspectos contextuais específicos do tênis que ajudam na compressão de como se dá o sucesso em esportes de elite (BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015).

Mazzei (2016) buscou identificar os fatores críticos que influenciam o sucesso no Judô internacional. Para atingir o objetivo desta pesquisa, foi utilizado o Modelo Sequencial Exploratório, que envolveu uma fase inicial de coleta e análise de dados qualitativos, seguido por uma segunda fase intermediária relacionada com a construção de um instrumento e uma terceira fase de coleta e análise de dados quantitativos. A partir destes resultados elaborou-se o modelo *"Judo Organizational Factors Influencing the International Sporting Success"* (JUDO-OFIISS), como pode ser observado na Figura 4.

**Figura 4 -** JUDO-OFIISS - Judo Organizational Factors Influencing the International Sporting Success




Fonte: Adaptado de Mazzei, 2016.

Especificamente para o Judô, os resultados identificados podem proporcionar embasamento para o desenvolvimento e a gestão no Judô de alto rendimento, ou ainda, podem servir como modelo para a identificação e avaliação de fatores chave nas políticas e sistemas desse esporte. Quanto a sua contribuição teórica, essa pesquisa agrega no entendimento de políticas esportivas e sistemas de alto rendimento considerando uma abordagem que envolve um único esporte. Além disso, este estudo evidenciou que assim como outros esportes (BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015; SOTIRIADOU; GOWTHORP; DE BOSSCHER, 2013), o Judô também apresenta particularidades com relação às

especificações técnicas e características socioculturais do ambiente em que está inserido (MAZZEI et al., 2020).

Nos esportes de inverno, Weber et al. (2019) propôs a análise de potencial de mercado como um método para basear as decisões de investimento. Os autores identificaram que existe um investimento estratégico no sistema esportivo de alto rendimento para aumentar as chances de sucesso olímpico por parte das organizações responsáveis pelo esporte e por parte dos países que possuem esse interesse.

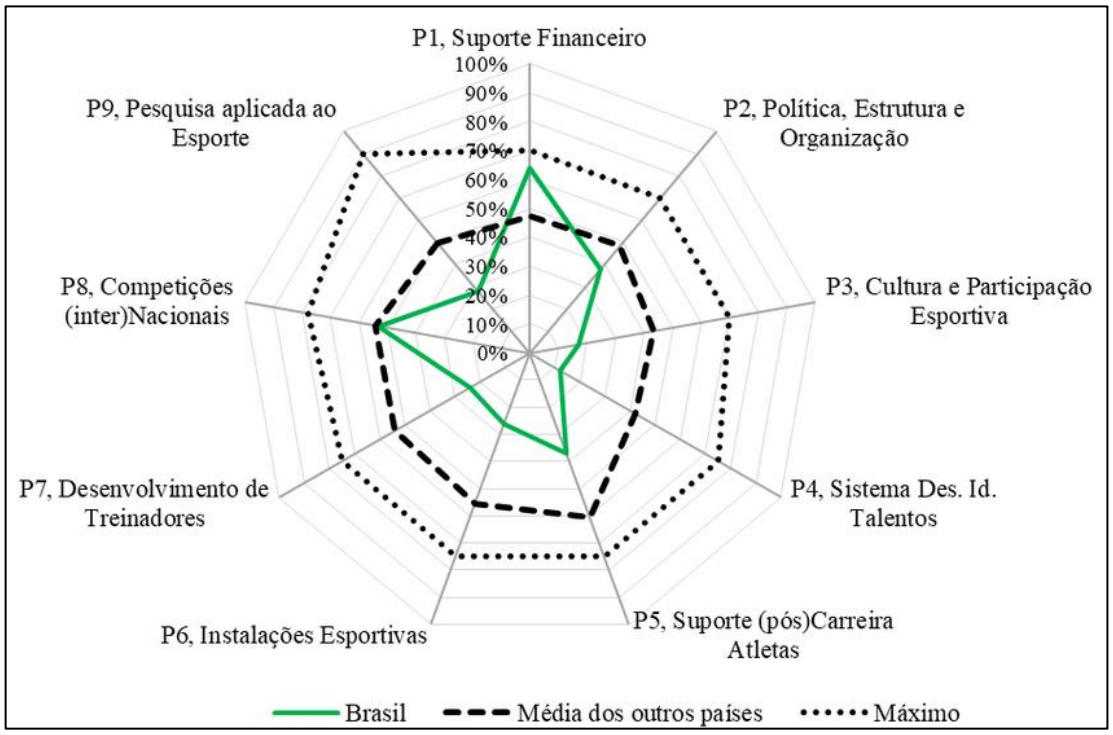
Valenti, Scelles e Morrow (2020) utilizaram o SPLISS para investigar como as políticas esportivas do EAR podem ser preditores na busca pelo sucesso no Futebol de mulheres nacional. A partir de uma análise empírica, os autores testaram a relação longitudinal entre a economia de um país, seus programas esportivos e seus resultados no esporte de alto rendimento. Os resultados apontaram para fatores como treinadores(as) especializados(as), desenvolvimento econômico do país, legado do futebol masculino, identificação de talento e até mesmo o clima do país (característica do macro nível) são preditores de sucesso no Futebol de mulheres. Ao mesmo tempo e, embora sejam relevantes em outros esportes, os recursos humanos, apoio financeiro, e as ações nas fases de iniciação parecem não ter uma relação com o sucesso nesse esporte (VALENTI; SCELLES; MORROW, 2020).

Na Ásia, Ramos (2017) procurou compreender quais fatores influenciam o sucesso esportivo internacional das Filipinas. A partir da perspectiva de atletas e com base na estrutura do SPLISS, 83 atletas participantes concordaram que os FCS constituintes do modelo SPLISS de fato são importantes para o alcance do sucesso esportivo internacional. Outro ponto destacado na pesquisa foi a correlação entre o desenvolvimento das políticas esportivas nacionais e o sucesso esportivo em esportes específicos, ou seja, quanto maior foi a classificação de eficácia dos pilares, maiores foram as conquistas esportivas em competições internacionais (RAMOS, 2017).

Nos últimos anos no Brasil, algumas pesquisas foram desenvolvidas com o intuito de identificar os fatores que influenciam no sucesso do EAR nacional. Böhme e Bastos (2016), publicaram o livro intitulado “Esporte de Alto Rendimento: fatores críticos de sucesso – gestão – identificação de talentos”, que teve como propósito divulgar e aprofundar os resultados do Brasil no SPLISS 2.0 (DE BOSSCHER et al., 2015).

Como pode ser observado na Figura 5, os resultados do Brasil evidenciam um financiamento no esporte acima da média quando comparados aos demais países participantes da pesquisa, ou seja, existe financiamento e recursos financeiros no EAR nacional. Ao mesmo tempo, ficam claras as deficiências existentes no que diz respeito ao planejamento estratégico, políticas e organização do sistema esportivo nacional, participação esportiva, desenvolvimento de treinadores(as), instalações esportivas, pesquisas científicas e, principalmente, ao sistema de desenvolvimento e identificação de talentos no Brasil (BÖHME; BASTOS, 2016; MAZZEI et al., 2015; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

**Figura 5 -** Resultados do Brasil no SPLISS 2.0




Fonte: Mazzei e Rocco Júnior (2017)

Outros(as) pesquisadores e pesquisadoras se debruçaram sobre os fatores que influenciam o sucesso em esportes específicos no contexto brasileiro. O Judô foi abordado por Mazzei et al. (2012), através de um estudo de caso e análise documental da Confederação Brasileira de Judô (CBJ). Neste estudo, foram identificadas ações estratégicas “Esportivas” e “Não Esportivas” da CBJ em busca do sucesso esportivo. Algumas das ações Não Esportivas foram a reestruturação da CBJ e reconquista da credibilidade política perante os demais órgãos esportivos nacionais, bem como com patrocinadores, o que possibilitou o aumento do repasse de recursos financeiros à

entidade. Também houve preocupação com a participação esportiva e disseminação da modalidade no país. Nos aspectos Esportivos, constatou-se preocupação e ações voltadas para a reestruturação da equipe técnica, investimentos no desenvolvimento das categorias de base, intercâmbios e maior participação em competições internacionais (MAZZEI et al., 2012).

O Karatê foi outro esporte de combate considerado como objeto de estudo para a identificação de FCS no contexto nacional, a partir de entrevistas semiestruturadas com atletas, ex-atletas, gestores(as) e treinadores(as). A pesquisa evidenciou que a inclusão do Karatê ao Programa Olímpico dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020, trouxe efeitos positivos ao desenvolvimento desse esporte no Brasil. Além disso, ficou evidente a relevância do Comitê Olímpico do Brasil no que tange esse desenvolvimento e os impactos de suas ações em todos os pilares do SPLISS. O suporte financeiro (Pilar 1), a participação e organização de competições nacionais e internacionais, bem como a organização e estruturas políticas do esporte (Pilar 2) foram identificados como aspectos importantes para os(as) participantes da pesquisa. Ao mesmo tempo, os resultados apontam para a pouca atenção despendida pelas organizações no que diz respeito às pesquisas aplicadas ao esporte (Pilar 9) e a inexistência de um sistema de detecção e desenvolvimentos de talentos no Karatê (Pilar 4) (AMARAL; MAZZEI, 2021).

Na Natação, Bueno (2024) identificou mais pilares do que os existentes no SPLISS, como cultura, tradição, aspectos comportamentais e mídia/visibilidade do esporte no país. Além da forte incidência de características de macro e micro nível, como fatores intrínsecos/motivacionais; apoio familiar; condições climáticas e geográficas. Outros fatores que necessitam de mais desenvolvimento na Natação do Brasil são: organização e a governança na gestão, o investimento e a promoção da modalidade de base, o suporte para os(as) atletas conciliarem os estudos com a rotina esportiva, o sistema de detecção e desenvolvimento de talentos, o nível de competitividade dos campeonatos nacionais e a frequência de participação em competições internacionais (BUENO, 2024).

No Paradesporto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com 32 *stakeholders* do esporte paralímpico brasileiro (dentre eles: formuladores de políticas, gestores(as) do alto rendimento, treinadores(as) e atletas), foram constatados os fatores da política esportiva que influenciam – positiva ou negativamente - a trajetória e o sucesso esportivo de para-atletas nas diferentes etapas de seu desenvolvimento,

partindo da perspectiva do modelo SPLISS. Na fase de “elite” a autora e colaboradores indicam a importância do suporte financeiro, oferta de treinadores(as) qualificados(as), estrutura e organização do paradesporto, competições inter(nacionais), instalações de treinamento com acessibilidade, suporte ao atleta e pesquisas científicas. Também foram elencados quais *stakeholders* podem inibir ou facilitar a trajetória esportiva de para-atletas tais como: treinadores(as), Comitê Paralímpico Nacional (CPB), governo, federações, cientistas do esporte, universidades e equipe multidisciplinar. Outro aspecto relevante deste estudo, foi a necessidade de compreensão (das partes interessadas) sobre o objeto com o qual estão atuando: para-atletas. A compreensão de suas especificidades se faz fundamental para que a tomada de decisões seja mais assertiva e eficiente (PATATAS et al., 2020).

Ainda sobre o Paradesporto, Oliveira e Teixeira (2022) buscaram delinear os FCS no paradesporto através da percepção de treinadores e treinadoras. Os FCS foram agrupados em cinco dimensões: Institucional, Gestão de Pessoas, Infraestrutura, Logística e Econômica. Alguns dos fatores mais importantes destacados pelos participantes desta pesquisa foram a articulação política de clubes e confederações (Institucional), comunicação e articulações envolvendo o trabalho multiprofissional (Gestão de Pessoas), a qualidade da infraestrutura e equipamentos para treinamento e competições (Infraestrutura), logística de preparação, viagens e do calendário de competições (Logística) e os fatores econômicos e financeiros (Econômica) (OLIVEIRA; TEIXEIRA, 2022).

Nos esportes coletivos, treinadores e treinadoras classificaram os FCS da dimensão Econômica como aspectos que interferem diretamente a chance de sucesso em competições do Basquetebol, Futebol e Voleibol (TEIXEIRA et al., 2022; TEIXEIRA; BARCELOS, 2022). Tais fatores envolvem o equilíbrio econômico e financeiro da equipe no que diz respeito ao fluxo de caixa, em especial, dos clubes; o cumprimento das ações previstas em contrato envolvendo salários, premiações e outras formas de remuneração que podem interferir no dia a dia de atletas e treinadores(as); os patrocínios, parcerias e financiamento proveniente de políticas públicas como leis de incentivo e Bolsa Atleta (BA) (TEIXEIRA et al., 2022).

Além disso, outro fator fundamental que eleva as chances de uma modalidade alcançar o sucesso esportivo, é a gestão exercida pelas organizações responsáveis por tais esportes. Nesse sentido, o Voleibol pode ser considerado como um *case* de sucesso no contexto nacional graças à profissionalização, estruturação, organização

e planejamento da Confederação Brasileira de Voleibol (CBV) e sua articulação e prestígio junto a outras organizações como COB, CBC, clubes e empresas como o Banco do Brasil e mais recentemente a Bet7k, alavancaram o seu processo de desenvolvimento e construção de um sucesso duradouro no contexto internacional (TEIXEIRA; BARCELOS, 2022).

Na Ginástica Artística Feminina, foram identificados quais os fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional e, consequentemente, o desenvolvimento desse esporte no país, a partir da percepção de treinadores(as), gestores(as), pesquisadores(as), árbitros(as) e ginastas. A autora elencou 14 pilares, que são constituídos pelos FCS da Ginástica Artística Feminina. Nove desses pilares são condizentes com o SPLISS, e os outros quatro emergiram a partir das especificidades da modalidade investigada: micro nível. Esses *stakeholders* classificaram os 14 pilares em uma ordem de relevância, conforme exposto por (LIMA, 2020):

> “1. Instalações esportivas (pilar 6)
> 1. Desenvolvimento e suporte para treinadores(as) (pilar 7)
> 3. Suporte Financeiro (pilar 1)
> 4. Estrutura e organização de políticas para a GAF (pilar 2)
> 5. Participação e esporte de base na GAF (pilar 3)
> 5. Competições nacionais e internacionais (pilar 8)
> 7. Suporte para atletas e pós-carreira (pilar 5)
> 8. Características do(a) treinador(a) (pilar 13)
> 9. Características da ginasta (pilar 12)
> 9. Família e responsáveis (pilar 14)
> 11. Qualificação dos demais envolvidos (pilar 11)
> 12. Identificação e desenvolvimento de talentos (pilar 4)
> 13. Pesquisa científica e inovação (pilar 9)
> 14. Arbitragem (pilar 10)” (LIMA, 2020, p.253).

O pilar 6 (Instalações Esportivas) foi considerado como o principal fator de sucesso para a GAF, no entanto, embora existam Centros de Treinamento (CT) de excelência dessa modalidade como o CT do Time Brasil, localizado na Barra da Tijuca/RJ (administrado pelo COB), existe a necessidade de maior quantidade de CTs com este nível de excelência no país, com maior acessibilidade, uma vez que a

Ginástica Artística é majoritariamente desenvolvida pela estrutura clubística (suporte privado) (LIMA; SCHIAVON, 2023).

A principal contribuição destas pesquisas foi evidenciar a influência das especificidades de um esporte e do seu contexto na organização de suas políticas e sistemas esportivos. Ao mesmo tempo, elas abriram espaços para a realização de pesquisas com outros esportes, evidenciando outras especificidades que podem influenciar os sistemas de alto rendimento, indo para além da comparação dos resultados encontrados nas pesquisas que realizaram a análise de políticas esportivas e fatores críticos de sucesso esportivo em seus objetivos.

## 3.4 Esporte de Alto Rendimento no Brasil

Para falar do EAR no Brasil, se faz necessário entender o processo histórico-legal que envolve o desenvolvimento organizacional do esporte no Brasil. Apesar de atualmente o alto rendimento reter maior atenção e centralização dos recursos nacionais, nem sempre foi assim (MEIRA; BASTOS, 2011). Segundo Tubino (2002), as políticas do esporte no Brasil podem ser segmentadas em dois momentos principais ao longo da história: o primeiro momento (de 1941 a 1985) se caracteriza principalmente pelo controle do Estado sobre o esporte nacional, por meio do Conselho Nacional de Desportos (CND), que enfatizava o esporte educacional e pela estrutura piramidal do desenvolvimento esportivo, baseada no segmento clubístico.

O segundo momento histórico se deu a partir de 1985, com a formulação de políticas que objetivavam a democratização da organização do esporte no país. Com a promulgação da Constituição de 1988, as organizações esportivas nacionais passaram a ter mais autonomia de organização e gestão, culminando com a criação de um sistema formado por organizações governamentais e organizações não governamentais. Ambos atuantes – em maior ou menor grau – nas esferas municipal, estadual e federal (MAZZEI et al., 2015; MEIRA; BASTOS, 2011).

A origem do Esporte Moderno no país se dá ainda no século XIX, através dos processos migratórios e de movimentos emigratórios (de uma juventude aristocrata). A influência foi a de um modelo esportivo europeu/britânico (associativismo), com distinções contextuais e sociais visíveis: apenas brancos, homens e ricos praticavam esporte no Brasil no final do século XIX e início do século XX (DEL PRIORE; MELO, 2009).

Foram longos os anos para que esse contexto pudesse ter mudanças efetivas. Ao mesmo tempo, se considerarmos as legislações federais para o esporte no Brasil, pode-se chegar à conclusão de que o esporte não teve destaque até o final do século XX em termos de políticas públicas e investimento de recursos (MEIRA; BASTOS, 2011).

Não há um consenso quanto ao marco inaugural sobre a legislação esportiva brasileira. Para alguns, os primeiros atos normativos surgiram nas escolas militares no período do Brasil-Império, com a imposição da prática de algumas modalidades. Para outros, somente a partir da década de 1930 é que as primeiras iniciativas deste campo podem ser consideradas (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2017). De qualquer forma, destacam-se as seguintes legislações federais (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2017): Decreto-Lei nº 3.199/1941; A Constituição de 1967; Lei nº 6.251/1975; A Lei nº 6.354/1976 - Lei do Passe; A Constituição de 1988; Lei nº 8.672/1993 – Lei Zico; Lei nº 9.615/1998 – Lei Pelé.

A síntese dessas legislações é de que, em termos de políticas públicas, o esporte no Brasil sempre deu ênfase a uma monocultura (Futebol), ao alto rendimento (um possível modelo piramidal), ao uso político do esporte, e torna evidente a ausência de políticas efetivas para a massificação do esporte no país (MAZZEI; BEUNO, 2024). Por outro lado, a partir da Lei nº 9.615/1998 – Lei Pelé, alguns avanços foram observados: o surgimento de legislações específicas voltas para o financiamento do esporte de rendimento, o surgimento de um Ministério do Esporte em 1998, dando mais importância à área no Brasil com orçamento e incentivo ao desenvolvimento de pesquisas com maior profundidade sobre as políticas de esporte no país.

Sobre as legislações, destacam-se: Lei nº 10.264/2001 – das Loterias ou Agnelo-Piva, Lei nº 10.671/2003 – Estatuto do Torcedor, Lei nº 10.672/2003 – Lei da Moralização do Futebol, Lei nº 10.891/2004 – Bolsa-Atleta, Lei nº 11.438/2006 – Lei de Incentivo ao Esporte, Lei nº 11.345/2006 – Timemania, Lei nº 12.868/2013, Decreto nº 7.984/2013 (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2017).

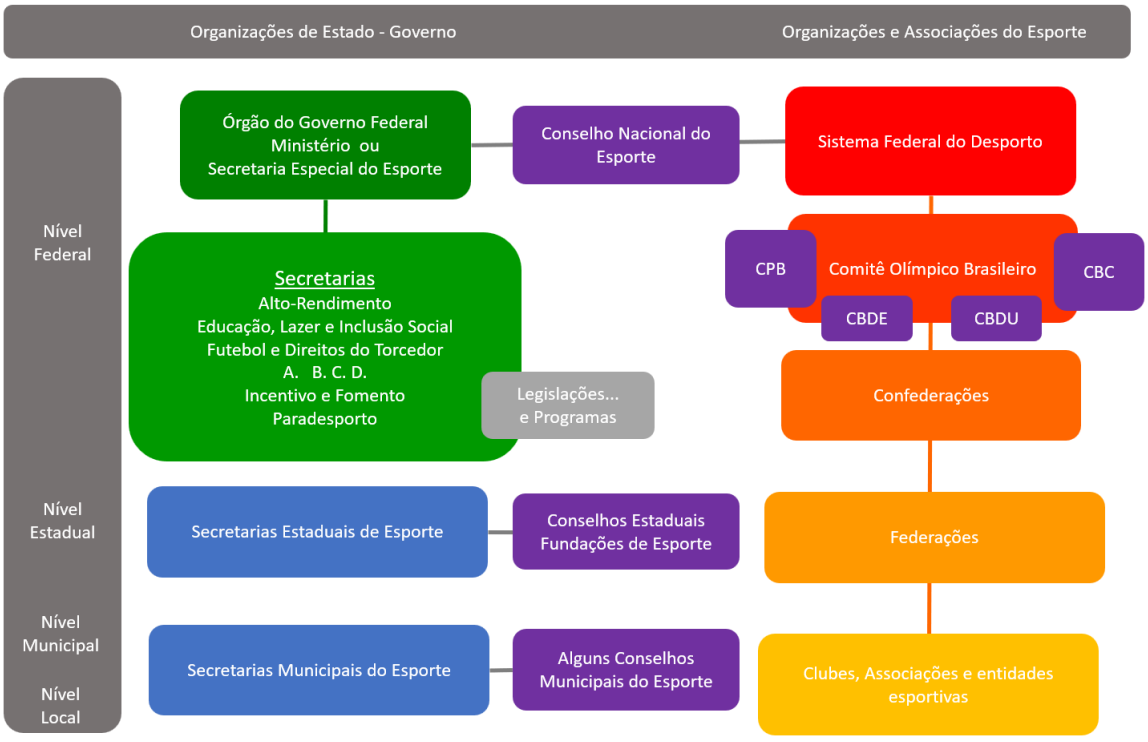
Após a vigência dessas legislações, o EAR passou a receber repasses de arrecadação de loterias, sendo 3,53% para o Ministério do Esporte; 0,46% para o CBC; 0,22% para a Confederação Brasileira do Desporto Escolar (CBDE); 0,11% para a Confederação Brasileira do Desporto Universitário (CBDU); 0,04% para o Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos (CBCP); 1,73% para o COB e; 0,96% para o Comitê

Paralímpico Brasileiro (CPB) (BRASIL, 2018). A Lei do Bolsa Atleta (BRASIL, 2004) e a Lei de Incentivo ao Esporte (BRASIL, 2006) também surgem neste cenário.

Desde a Lei Geral do Esporte de 1998, o esporte no Brasil tem se estruturado a partir de órgãos estatais (organizações de governo) e organizações não-estatais (organizações e associações), dividindo-se assim em um Sistema Brasileiro do Desporto (composto basicamente por Governo Federal, Estados, Distrito Federal e dos Municípios) e em um Sistema Nacional do Desporto (composto por organizações de direito privado, com ou sem fins lucrativos, encarregadas da coordenação, administração, normatização, apoio e prática do desporto) (BRASIL, 1998).

Assim, de um lado temos o Sistema Brasileiro do Desporto, responsável pelos assuntos legais, normatizações, fomentos, projetos, programas e outros temas, seja em âmbito nacional, estadual e municipal. Do outro lado, o Sistema Nacional do Desporto, com base no sistema associativo/federativo, onde se realizam a prática esportiva formal, competitiva e é composto por associações, clubes, federações, confederações e comitês. A Figura 6 representa tal cenário, como já apontado por Meira e Bastos (2011), Godoy (2013), Ministério do Esporte (2017), Mazzei e Bueno (2024), Mazzei e Rocha (2024).

**Figura 6 -** Organização do esporte no Brasil




Fonte: adaptado de MEIRA, BASTOS, BÖHME, 2012; MEIRA, BASTOS, 2011; BUENO, 2008

A partir de diversos estudos, essa configuração tem apresentado alguns fatos. Um deles, é a falta de clareza com relação aos papéis e responsabilidades de cada uma das organizações citadas no Sistema Brasileiro e no Sistema Nacional, inclusive, em relação ao EAR (MAZZEI et al., 2015; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; MEIRA; BASTOS, 2011; MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012).

Além da falta de clareza, há também a falta de comunicação entre as partes e respectivas organizações. Por vezes a comunicação se dá através de repasse de recursos de origem pública e (nos últimos anos) através de prestação de contas e cumprimentos de mais regras de governança por parte das organizações de direito privado.

Outro aspecto que merece destaque, está no fato das terminologias utilizadas e realidade vigente com relação a estrutura e sistema. O termo estrutura implica na própria organização da realidade; indicando a forma como as coisas se entrelaçam independentemente das organizações e, às vezes, envolvendo as organizações. O termo sistema, em contrapartida, implica uma ordem que as organizações impõem à realidade, tal qual um conjunto de elementos interconectados, de modo a formar um todo organizado, ou seja, sistema é o conjunto de vários elementos intencionalmente reunidos, de modo a formar um conjunto coerente e operante (MAZZEI; BEUNO, 2024).

Os pontos supracitados acabaram por culminar em uma Nova Lei Geral do Esporte, vigente a partir de 2023 (BRASIL, 2023) e com o propósito principal de dar maior clareza ao sistema esportivo do Brasil, independente da origem legal das organizações. Outra consequência positiva, foi a promulgação da lei nº 12.868 de 2013 e a inclusão do art. 18-A na Lei nº 9.615/1998, relacionado às entidades desportivas nacionais, ações de transparência e melhorias na gestão dessas entidades. Dentre as normas incluídas se faz presente a limitação dos mandatos e reeleições dos dirigentes de entidades desportivas sem fins lucrativos e que recebem (ou gostariam de receber) recursos públicos. A norma também prevê que haja maior participação de atletas na gestão das instituições e nos processos eleitorais (comissão de atletas) (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2017).

Dentro dessa conjectura, o papel dos comitês e confederações precisa ser destacado. Essas organizações nacionais possuem a missão de gerenciar as atividades relacionadas ao esporte, principalmente no que tange a vertente rendimento. Elas são responsáveis pela organização de competições e o envio de

atletas de alto rendimento para a disputa dos principais eventos esportivos internacionais (CHAPPELET; KÜBLER-MABBOTT, 2008; HUMS; MACLEAN, 2008).

Em alguns países existe suporte governamental para que essas ações ocorram, no Brasil por exemplo, acontece por meio do repasse de arrecadação de loterias federais, enquanto em outros países as organizações nacionais devem buscar fontes de recursos de origem privada ou ainda fomentar receita a partir de seu corpo de associados. Além disso, essas organizações são reconhecidas como autoridades que promovem, desenvolvem e organizam um esporte em território nacional (MADELLA; BAYLE; TOME, 2005; ROBINSON; MINIKIN, 2011). Portanto, essas organizações sofrem constantes pressões para atender as expectativas de diferentes interessados em seus desempenhos administrativos e esportivos. Mas, ao mesmo tempo, de acordo com Chelladurai (2009), essas organizações foram criadas livremente no caráter de associações, baseadas no voluntariado e sem fins lucrativos, formando assim um paradoxo.

Apesar da realidade supracitada, é fato que o país avançou esportivamente em termos de performance de resultados internacionais. Após 2001 com a promulgação da Lei das Loterias favorecendo o financiamento do esporte, assim como o surgimento das legislações posteriores também relacionadas com o financiamento, o Brasil evoluiu consideravelmente em termos de resultados esportivos. Nos Jogos Olímpicos, o Brasil conquistou 12 medalhas em Sydney 2000, em Atenas 2004 foram 10 medalhas, em Pequim 2008, 17 medalhas; em Londres 2012, também 17 medalhas; no Rio 2016, 19 medalhas; e em Tóquio 2020/1, 21 medalhas. Quanto aos Jogos Paralímpicos, foram 22 medalhas em 2000, 33 em 2004, 47 em 2008, 43 em 2012, 72 medalhas no Rio 2016 e nos Jogos de Tóquio, 72 medalhas novamente. Atualmente podemos considerar o Brasil como a terceira potência olímpica no continente americano quando consideramos os resultados nos Jogos Olímpicos de Verão e nos Jogos Pan-americanos (MAZZEI; BEUNO, 2024; MAZZEI; ROCHA, 2024; SANTOS; MAZZEI, 2020).

Mesmo considerando a alta competitividade no EAR internacional (SHIBLI et al., 2013), ainda há espaço para crescimento do Brasil em termos de desempenho, ou no mínimo manutenção dos resultados internacionais na última década. Para isso, a prioridade talvez seria romper com alguns paradigmas ainda, como exemplifica Campestrini (CAMPESTRINI, 2016):

> “o conhecimento técnico sobre a gestão é, mais das vezes, aprendido na prática e, em muitas ocasiões, de maneira viciada, sem o devido respaldo acadêmico-científico. De forma que, do contrário, as principais decisões estratégicas a serem tomadas pelas organizações do esporte no Brasil, devem possuir um caráter técnico, e também científico, por profissionais capacitados e bem orientados para um desenvolvimento esportivo condizentes com a importância de fenômeno Esporte na sociedade” (CAMPESTRINI, 2016, p. 59).

Logo, é interessante o estreitamento cada vez maior entre academia e prática, entre universidades e organizações esportivas (do EAR), inclusive envolvendo a gestão do esporte. Da mesma forma, buscar respostas para alguns questionamentos: Por que algumas modalidades olímpicas conquistam medalhas para o Brasil nos Jogos Olímpicos de forma contínua e outras não? Quais são os fatores de sucesso que determinam tais padrões de resultados? Esses são alguns dos questionamentos que essa pesquisa pretendeu responder a partir de delineamento apresentado a seguir.

# 4. MÉTODOS

Essa pesquisa utilizou Métodos Qualitativos de Pesquisa (CRESWELL, 2014). Na verdade, não somente como metodologia, mas como uma alternativa epistemológica, levando em consideração a especulação como parte do processo, utilizando a subjetividade e a criatividade da pesquisadora como sujeito (GONZÁLEZ REY, 2005). Além disso, foi enfatizado o caráter construtivo interpretativo que é considerado atributo essencial da epistemologia qualitativa, enfatizando a comunicação com os(as) participantes para o surgimento de casos singulares para construção do conhecimento, considerando não somente a subjetividade da pesquisadora, também a dos(as) participantes (GONZÁLEZ REY, 2005) e o local de fala de cada um(a) dos(as) envolvidos(as).

A comunicação com os(as) participantes para construção teórica dessa pesquisa foi realizada através de entrevistas semiestruturadas com profissionais diretamente ligados(as) com a conquista de medalhas em, pelo menos, duas edições dos Jogos Olímpicos, considerando a última década, ou seja: Jogos Olímpicos de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020. A narrativa para o entendimento dos fatores críticos de sucesso de modalidades e atletas multimedalhistas olímpicos(as) e construção dos resultados partiu das histórias e experiências de gestores(as), treinadores(as), atletas e envolvidos(as) com o êxito ao longo dos anos em suas respectivas organizações e equipes esportivas. Além das entrevistas semiestruturadas, os(as) participantes responderam a um *Google forms* para coletar informações adicionais.

A presente pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) sob o CAEE: 58576322.0.0000.5404, parecer 5.512.150.

## 4.1 Participantes

A escolha dos(as) participantes ocorreu de modo não-probabilístico e por conveniência (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008; MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014; SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015; VEAL; DARCY, 2014). Os seguintes critérios foram utilizados para inclusão dos(as) participantes:

1. Atuar em um esporte de sucesso (conquista de duas ou mais medalhas) nas edições dos Jogos Olímpicos de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020;
2. Atuar ou ter atuado de forma direta no sucesso esportivo de atletas ou equipes (gestores/as, treinadores/as ou comissão técnica);
3. Ter 18 anos ou mais;
4. Ter concordado em participar da pesquisa, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Em seguida, buscou-se identificar os(as) atletas e/ou equipes que atendiam ao primeiro critério de seleção e os(as) possíveis participantes envolvidos(as) no sucesso das respectivas modalidades. As modalidades esportivas, atletas e equipes que se encaixavam no primeiro critério estão representadas no Quadro 1, junto das conquistas nas três edições dos JO analisadas.

**Quadro 1 -** Modalidades que se encaixam nos critérios da pesquisa

| Modalidade | Categoria/Prova | Gênero | 2012 | 2016 | 2020 |
|---|---|---|---|---|---|
| Atletismo | Salto com vara | Masculino | - | 1º Lugar | 3º Lugar |
| Canoagem de Velocidade | C1 1000 metros | Masculino | - | 2º e 3º Lugar | 1º Lugar |
| Ginástica Artística | Argolas | Masculino | 1º Lugar | 2° Lugar | - |
| Judô | +100kg | Masculino | 3º Lugar | 3º Lugar | - |
| Judô | -78kg | Feminino | 3º Lugar | 3º Lugar | 3º Lugar |
| Vela | 49erFX | Feminino | - | 1º Lugar | 1º Lugar |
| Voleibol de Praia | - | Masculino | 2º Lugar | 1º Lugar | - |
| Voleibol *Indoor* | - | Masculino | 2º Lugar | 1º Lugar | - |
| Voleibol *Indoor* | - | Feminino | 1º Lugar | - | 2º Lugar |
| Futebol* | - | Masculino | 2º Lugar | 1º Lugar | 1º Lugar |

*Não foi incluso na pesquisa.

É importante destacar que das modalidades que se encaixaram no critério, uma não foi inclusa na pesquisa, o Futebol masculino. Por ser uma modalidade *outlier* com relação ao fluxo financeiro, a Confederação Brasileira de Futebol (CBF) é a única Confederação esportiva que não depende de recursos provenientes das loterias

federais, que são repassadas pelo COB. A renda da CBF é oriunda de patrocinadores e da mídia (MAZZEI et al., 2015) e demandaria uma análise específica sobre essa modalidade e suas características dentro do contexto olímpico (que não é sua principal competição a nível mundial).

Foram realizadas duas entrevistas piloto com o intuito de verificar a eficiência do roteiro de entrevista proposto (que será detalhado no próximo tópico). O piloto foi realizado com uma atleta e um gestor que também já atuou como treinador (medalhista olímpico), ambos de nível olímpico, por esse motivo, e por apresentarem narrativas ricas para que fosse atingido o objetivo do estudo, esses participantes foram incluídos na pesquisa.

O convite para participar da pesquisa ocorreu através do e-mail, via Instagram ou Whatsapp, quando possível. Os contatos foram obtidos através de contatos pessoais da pesquisadora responsável e do orientador, bem como a partir de contatos realizados em pesquisas passadas, desde que atendessem aos critérios supramencionados para participação no estudo. Além disso, o local e horário para a realização da entrevista foram acordados mutuamente entre a pesquisadora e o(a) participante. O(A) participante foi abordado(a) uma única vez e, nos casos em que não obtivemos respostas, não foram realizados convites adicionais.

É importante salientar dentre as modalidades apresentadas no Quadro 1, não conseguimos contato com os(as) envolvidos(as) na conquista de medalhas do Voleibol *Indoor* feminino e Voleibol de praia.

A Tabela 1 apresenta os(as) participantes e sua respectiva função na conquista da medalha olímpica (gestor/a, atleta, treinador/a, e membro/a da comissão técnica). Um dos entrevistados, atualmente é gestor do COB e foi entrevistado por ter atuado de forma direta na conquista de medalhas olímpicas nos JO investigados.

**Tabela 1 -** Participantes da pesquisa.

| Modalidades Esportivas ou Instituição | Gestor/a | Atleta | Treinador(a) | Comissão Técnica | Total |
|---|---|---|---|---|---|
| Atletismo | 3 | 1 | - | - | 4 |
| Ginástica Artística | 1 | 1 | - | - | 2 |
| Voleibol | - | - | - | 2 | 2 |
| Canoagem | 1 | - | 1 | - | 2 |
| Judô | - | - | 1 | - | 1 |
| Vela | - | - | 1 | - | 1 |
| COB | 1 | - | - | - | 1 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Total** | 6 | 2 | 3 | 2 | 13 |

A maioria dos(as) participantes são gestores(as) (46,15%), seguidos por treinadores(as) (23,08%), atletas (15,38%) e comissão técnica (15,38%), membros(as) de Confederação, Federação e Clubes dentro de suas modalidades esportivas e que possuem nível olímpico dentro o esporte, ou seja, atuam ou já atuaram com atletas ou equipes esportivas medalhistas nos Jogos Olímpicos nos últimos dez anos (Tabela 2).

**Tabela 2 -** Perfil e caracterização dos(as) participantes.

| Cargo/Função | Modalidade | Sexo | Idade (anos) | Anos de experiência | Organização esportiva | Formação |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Gestor (G1) | Atletismo | Masculino | 55 | 7 | Confederação | Pós-graduação |
| Gestor (G2) | Atletismo | Masculino | 55 | 25 | Confederação | Pós-graduação |
| Gestor (G3)* | Atletismo | Masculino | 62 | 20 | Clube | Pós-graduação |
| Gestora (G4) | Ginástica Artística | Feminino | 65 | 6 | Confederação | Ensino Superior Completo |
| Gestor (G5) | COB | Masculino | 47 | 20 | COB | Ensino Superior Completo |
| Gestor (G6) | Canoagem | Masculino | 53 | 8 | Confederação | Pós-graduação |
| Treinador (T1)** | Canoagem | Masculino | - | - | - | - |
| Treinador (T2) | Judô | Masculino | 56 | 38 | Confederação e Clube | Pós-graduação |
| Treinadora (T3) | Vela | Feminino | 46 | 28 | Confederação | Pós-graduação |
| Comissão Técnica (CT1) | Voleibol Masculino | Masculino | 45 | 23 | Confederação e Clube | Ensino Superior Completo |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Comissão Técnica (CT2) | Voleibol Masculino | Masculino | 59 | 37 | Confederação e Clube | Ensino Superior Completo |
| Atleta (A1) | Ginástica Artística | Masculino | 34 | 27 | Clube | Ensino Superior Completo |
| Atleta (A2)* | Atletismo | Feminino | 25 | 11 | Clube | Ensino Médio Completo |

*Participantes inclusos do piloto.
**Participante não preencheu o formulário.

A partir da Tabela 2, podemos identificar que dos(as) 13 participantes, apenas 3 são mulheres (uma gestora, uma treinadora e uma atleta). As informações de T1 estão sem preenchimento, porque apesar de aceitar participar da pesquisa, o mesmo não preencheu o formulário com as suas informações pessoais e como não encontramos as informações em sites que consideramos confiáveis, optamos por não preencher com informações presentes na internet.

A média de idade dos(as) participantes é de 50,17 $\pm$ 11,58 anos, com experiência média de 20,83 $\pm$ 11,04 anos. As Confederações são o maior local de atuação dos(a) participantes, 8 deles(as) atuam nessa entidade, sendo que 3 atuam concomitantemente em Clubes. Em se tratando de Clubes, 3 são os(as) que atuam exclusivamente nessa entidade. Um único participante atua no COB. Com relação à formação, 6 possuem pós-graduação, 5 o ensino superior completo e 1 o ensino médio completo (atleta).

## 8.1 Instrumentos e Procedimentos

A identificação dos FCS ocorreu por meio de entrevistas semiestruturada. Além disso, para melhor delineamento e caracterização, foi enviado um formulário – via *Google Forms* - aos participantes da pesquisa com o intuito de coletar algumas informações adicionais sobre perfil profissional (Apêndice A).

As entrevistas semiestruturadas, foram compostas por temas chave para a realização de questões que permitem a sondagem e elaboração de novas questões relacionadas com os tópicos do problema (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008). Apesar da estrutura conceitual das entrevistas ser baseada em outras pesquisas (citadas logo

a seguir), novas questões foram realizadas desde que fossem pertinentes ao propósito desta pesquisa. O intuito de se utilizar instrumentos qualitativos (entrevistas) é proporcionar a profundidade e exploração de dados ainda pouco investigados e considerando ainda um contexto ou indústria específica (Esporte) (SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015).

O instrumento foi baseado e norteado por outras pesquisas com objetivos semelhantes ao que se propõe o presente estudo: identificação de fatores críticos para o alcance de sucesso esportivo internacional (BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015; LIMA, 2020; MAZZEI, 2016). O quadro 2 apresenta o roteiro das questões utilizadas para a entrevista semiestruturada. Como já mencionado anteriormente, o roteiro e realização das entrevistas passaram por dois pilotos em que foi constatado que não eram necessárias alterações, incluindo as duas entrevistas no estudo. Vale ressaltar que os(as) participantes responderam ao mesmo instrumento independentemente do cargo, função ou modalidade esportiva.

**Quadro 2 -** Roteiro da Entrevista Semiestruturada

| **Roteiro Entrevista Semiestruturada** |
|---|
| Como foi a sua trajetória no esporte até chegar aqui? |
| O que é importante / necessário (em termos gerenciais) para conquistar sucesso esportivo em nível Olímpico? |
| Quais ações foram determinantes para ter mais chance de conquistar sucesso esportivo ou administrativo? |
| Sobre o seu desempenho, quais características positivas de que o explicam? E quais características negativas? |
| O que as organizações envolvidas com o seu sucesso esportivo possuem e que explicam o desempenho alcançado? |
| Quais são as dificuldades que as organizações encontram em busca de um melhor desempenho esportivo e administrativo? |
| Em termos de desempenho internacional, o que falta no Brasil que outros países possuem em termos de Gestão do Esporte? |

O procedimento de coleta de dados foi realizado preferencialmente pessoalmente, em lugar reservado e de forma individual. Pela disponibilidade e conveniência, algumas entrevistas foram feitas através do *Google Meet*, de forma remota. Os(as) entrevistados(as) tiveram total liberdade para elaboração das

respostas, bem como após a transcrição das informações na íntegra, os(as) mesmos(as) puderam alterar e/ou confirmar as informações contidas na transcrição. Para a coleta das entrevistas foi utilizado um gravador de áudio digital da marca Sony, modelo ICD-Ux570f (para os casos das entrevistas presenciais), as entrevistas remotas foram gravadas pelo próprio *Google Meet.* Todas elas foram transcritas com a utilização do Microsoft Word e do aplicativo *Transcribe.* A duração das entrevistas variou de 15 minutos a 1 hora e 10 minutos.

Os nomes mencionados pelos(as) participantes ao longo das entrevistas foram trocados por nomes fictícios para preservar a identidade dos(as) participantes. O mesmo foi feito para os nomes de clubes ou prefeituras; nesses casos, os designamos como: Clube A, Clube B, Clube C, Clube D e Prefeitura.

## 8.2 Análise dos Dados

Após as transcrições das entrevistas foram realizadas leituras e releituras para o processo de familiarização, análise, codificação e recodificação dos dados afim de identificar padrões, ou seja, temas que emergiram dos dados. Foi utilizada a Análise Temática Reflexiva (ATR) que se baseia na subjetividade e flexibilidade da autora, nas experiências da autora e dos(as) participantes e que rejeita a ideia de que codificar é um processo preciso (ou exato) (BRAUN; CLARKE, 2016, 2023; MARQUES; GRAEFF, 2022). A Análise Temática fornece uma ferramenta de pesquisa útil e flexível, mas complexa, que permite fornecer um rico e detalhado relato dos dados (BRAUN; CLARKE, 2006). Além disso, a ATR leva em consideração a interpretação das entrevistas pela pesquisadora, o referencial teórico escolhido e contexto em que os dados são produzidos, apresentados e narrados pelos(as) participantes da pesquisa (BRAUN; CLARKE, 2019; MARQUES; GRAEFF, 2022).

As autoras, Braun e Clarke (2023) estabeleceram uma valoração para AT quanto codificação e desenvolvimento dos temas, levando em consideração os paradigmas e a abordagem adotada na pesquisa, elas consideram uma abordagem qualitativa rigorosa de pesquisa como *Big Q* e as demais como *small q* e *medium q* (BRAUN; CLARKE, 2023). Diante das definições das autoras entendemos que é necessário explicar cada uma delas, entendendo o percurso metodológico percorrido por esta pesquisa até esta versão atual.

O *small q* (ou confiabilidade de codificação) é pautado no positivismo e na precisão e reprodutibilidade da análise, possível de ser realizado por vários(as) pesquisadores(as) em que a codificação é realizada através de correlação entre as várias análises realizadas. O *Big Q*, onde a ATR é incluída, leva em consideração o paradigma qualitativo e a reflexão para gerar a codificação e desenvolvimento dos temas. O *medium q* tenta misturar o *small q* com o *Big Q*, pode ser realizada por vários(as) pesquisadores(as), mas não se utiliza de confiabilidade estatística, cada pesquisador(a) fica responsável por um tópico de análise para posterior junção do material com algum padrão (BRAUN; CLARKE, 2023; MARQUES; GRAEFF, 2022).

A presente pesquisa se constitui como *Big Q* devido à complexidade e diversidade de códigos presentes na identificação dos FCS de multimedalhistas olímpicos. Dessa forma, entendemos que alguns códigos eram importantes não por sua frequência de utilização nas falas dos(as) participantes, mas por sua significância para responder à pergunta de pesquisa desta dissertação.

Diante desses fatos, Braun e Clarke (2006, 2023) refletem sobre a quantidade de decisões que envolve a ATR, e essas nem sempre aparecem nos artigos científicos por falta de espaço para detalhar o processo dessas tomadas de decisões ao longo do processo metodológico (que preferencialmente é definido antes das análises e até mesmo antes da coleta de dados). Nesse sentido, iremos apresentar nossas escolhas e o porquê de cada uma delas, não somente para atrelar rigor metodológico, mas também para apresentar coerência epistemológica (MARQUES; GRAEFF, 2022).

Utilizaremos o roteiro definido por Marques e Graeff (2022) para apresentar as escolhas realizadas para análise dos dados:

a) A definição dos temas foi realizada considerando aqueles mais significativos para a determinação dos FCS, não os que apresentaram maior prevalência, ou seja, foi considerado o nível de importância dos códigos e não a frequência com que esses emergiram das falas dos(as) participantes.

b) Optamos por uma rica descrição do conjunto de dados (e não por um relato detalhado de dado aspecto em particular), por entender que é importante identificar FCS ainda pouco explorados no sucesso de multimedalhistas olímpicos(as). Preferimos utilizar todos os temas que emergiram a partir dos códigos e os reportar de maneira global, tendo em vista que os FCS de multimedalhistas são holísticos.

c) A análise foi dedutiva-indutiva, ou seja, pois apesar de nos basearmos teoricamente no modelo SPLISS (DE BOSSCHER et al., 2006), não nos ancoramos

no mesmo para ajustar a codificação em seus 9 pilares. Optamos por deixar que os temas emergissem dos dados codificados, com o intuito de respeitar as conexões entre os FCS e suas especificidades no contexto brasileiro.

d) Os temas foram codificados em nível semântico (e não latente), descrevendo o que foi dito pelos(as) participantes de forma explícita, sem buscar interpretações ou significados ocultos em seus discursos.

e) A epistemologia é essencialista/realista (e não construtivista), pois interpretamos a partir de uma relação unidirecional entre o fenômeno descrito e a experiência do indivíduo que é declarada pelo(a) próprio(a) participante. Não consideramos a relação participante-contexto.

As escolhas de codificação em nível semântico e de epistemologia essencialista/realista se deu por conta da diversidade de participantes (atletas, gestores(as) e treinadores(as) e membros(as) da comissão técnica) e contextos em que os(as) mesmos(as) estão inseridos(as) e suas inúmeras possibilidades de “ideias, posicionamentos, ideologias, premissas dos(as) participantes, considerando sua história, contexto e posição social” que demandaria um exercício interpretativo demasiado por parte da autora e que não foi contemplado para finalização em tempo hábil desta dissertação. Não encaramos como uma limitação do estudo, mas como uma especificidade da abrangência do tema de pesquisa.

Por se tratar de uma análise baseada na interpretação da pesquisadora, a codificação e significados emergentes da análise dos dados não se esgota e é um processo não linear com várias idas e vindas, em um movimento para frente e para trás em todas as fases do processo, conforme for necessário (BRAUN; CLARKE, 2006, 2023; MARQUES; GRAEFF, 2022). As seis fases do processo, segundo Braun e Clarke (2006, 2016) e suas execuções foram:

1) Familiarização – em que a pesquisadora entrou em estado de “imersão profunda” nos dados para compreender seu conteúdo, lendo, relendo, fazendo anotações, marcando o que interessa, se envolvendo com os dados até possuir a sensação de “conhecer” o conjunto de dados e ter envolvimento crítico. É importante destacar que esse é um processo informal na forma como se desenvolve e gera significados.

Foi nessa fase do processo que se identificou a necessidade de utilizar a ATR, durante as leituras das transcrições das entrevistas. Foram realizadas anotações em

um caderno com as impressões desta pesquisadora, junto as anotações das percepções que surgiram durante as entrevistas.

2) Codificação – transforma a fase anterior em um processo sistemático e complexo, transformando os códigos em uma base sólida para gerar futuros temas. O código rotula o que é interessante nos dados e que pode ser latente ou semântico (nesse caso, semântico). Eles têm o poder de fazer entender os dados, sem precisar que os mesmos apareçam claramente.

Essa fase foi realizada de maneira digital, com auxílio do *software* QSR NVivo versão 10.0, onde foram identificados e marcados os códigos para posterior definição dos temas.

3) Definição dos Temas - Nessa fase, os códigos são transformados em temas. Ao juntar os códigos temos então um “nível superior” que vai além do mais específico, é mais amplo e une os códigos permitindo a criação de camadas mais abrangentes (um conceito maior que os une) que vão permitir contar a história do conjunto de códigos para atingir o objetivo da pesquisa.

Essa fase foi realizada ainda no Nvivo em que todos os códigos foram agrupados nos respectivos temas. Separando então os trechos das falas em seus respectivos temas, foram identificados 16 temas.

4) Revisão e/ou Refinamento – Essa fase do processo consiste em verificar se a análise se ajusta bem o suficiente com os dados e com o objetivo da pesquisa. É preciso se questionar: “Qual o objetivo da pesquisa? Essa análise permite que seja cumprido?” Essa fase pode variar desde pequenos ajustes, a reiniciar a análise como um todo. Além disso, a importância dos temas precisa ficar evidente.

Nessa fase, os 16 temas identificados anteriormente foram impressos (com suas respectivas falas, totalizando 97 páginas). As falas foram marcadas com cores diferentes, de acordo com a cor definida para cada tema, ao final dessa etapa identificamos temas que poderiam estar sobrepostos, assim alguns temas foram unidos e subtemas foram criados, reduzindo para 10 temas finais.

5) Nomeação dos temas – Essa fase consiste em nomear os temas, usando da criatividade da pesquisadora, captando a essência das falas e pode, inclusive, ter breves citações ou as próprias falas dos(as) participantes para retratar bem o conjunto de dados. A nomeação dos temas deve ser coerente e carregar a ideia central.

Nesta fase, a pesquisadora realizou uma leitura de todas as falas agrupadas dentro de cada um dos 10 temas, para encontrar padrões ou trechos que poderiam

representar cada tema. Foram realizadas anotações sobre os dados e possíveis conexões dentro de cada tema, bem como foram destacados os trechos que poderiam representar alguns temas. Em seguida, os títulos de cada tema foram pensados com base nessas anotações e trechos.

6) Escrita do Relatório – Essa fase consiste em produzir um relatório conciso, lógico, com as falas e narrativas analíticas. As pesquisadoras sugerem que seja realizado utilizando as falas e realizando comentários analíticos. Vale ressaltar que essa fase não é realizada somente no final da análise, mas durante todas as fases anteriores.

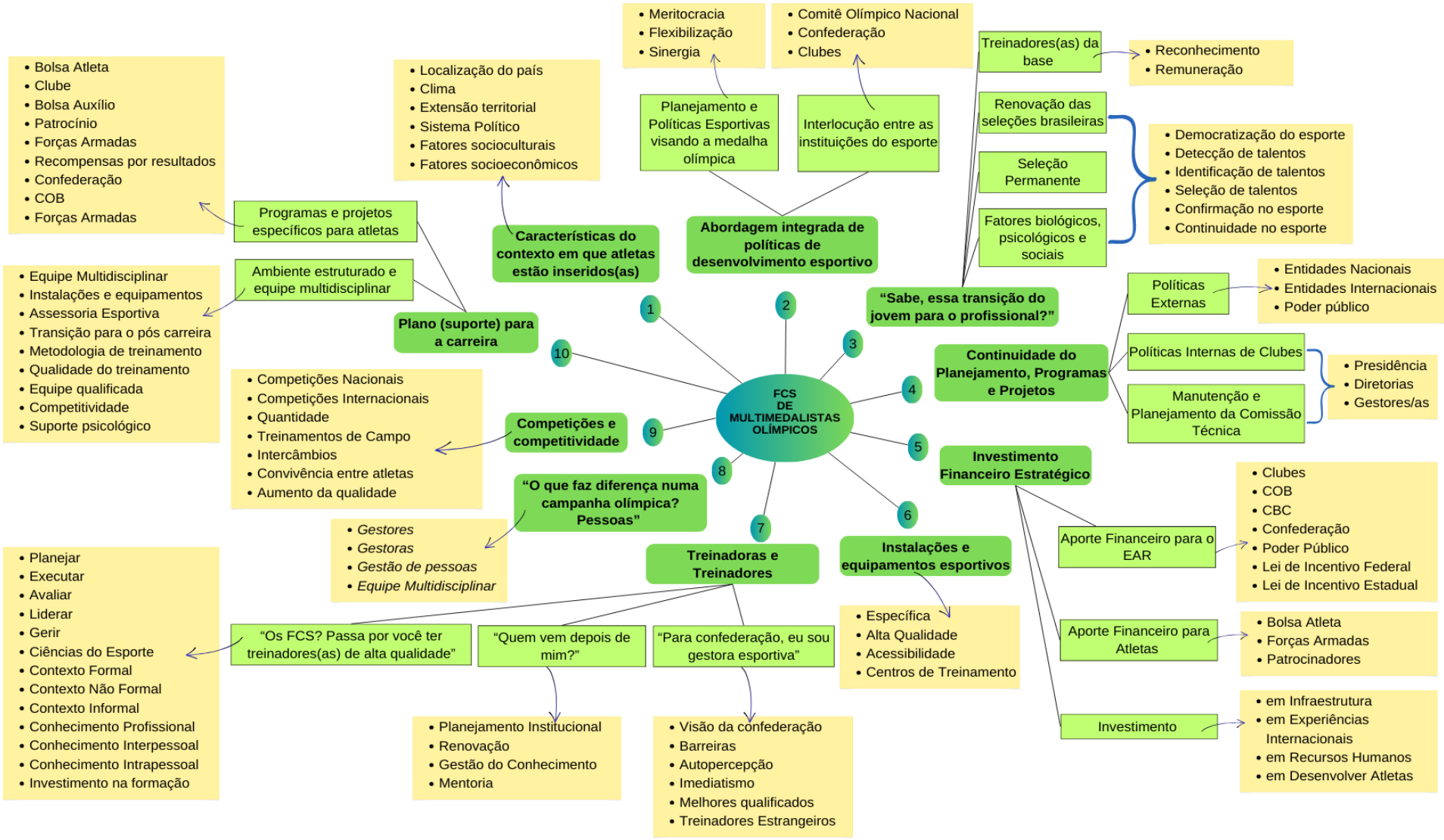
Nessa fase de escrita do relatório foram escritos dois parágrafos em cada tema com as suas respectivas conexões que posteriormente foram utilizados como roteiro para guiar a escrita mais aprofundada dos resultados e discussão que, por esse motivo, optamos por trazer em conjunto.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo do presente estudo foi identificar os Fatores Críticos de Sucesso que levaram algumas modalidades do Brasil a conquistarem medalhas continuamente em diferentes edições do Jogos Olímpicos, considerando Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020. A partir do processo de codificação e decodificação, evidenciou-se temas, subtemas e códigos que permitiram contemplar o nosso objetivo, esses estão apresentados no mapa temático da Figura 7.

O círculo central do mapa temático da Figura 7 representa os FCS de multimedalhistas olímpicos(as). Ao seu redor aparecem 10 círculos menores que estão ligados ao círculo central e que representam os 10 temas encontrados, vale ressaltar que a numeração nesses temas não se refere ao nível de importância ou de maior e menor relação, foram utilizados somente para melhor organização e apresentação. Os temas estão próximos a cada um dos 10 números ligados aos FCS de multimedalhistas olímpicos(as), em um tom de verde escuro. Os subtemas estão ligados aos temas através de linhas e estão dentro de quadrados em tom de verde claro. Os códigos estão em quadrados amarelos, conectados com os temas ou subtemas a que se referem por meio de setas ou chaves.

**Figura 7:** Mapa temático dos FCS de multimedalhistas olímpicos(as) do Brasil




Fonte: elaborado pela autora.

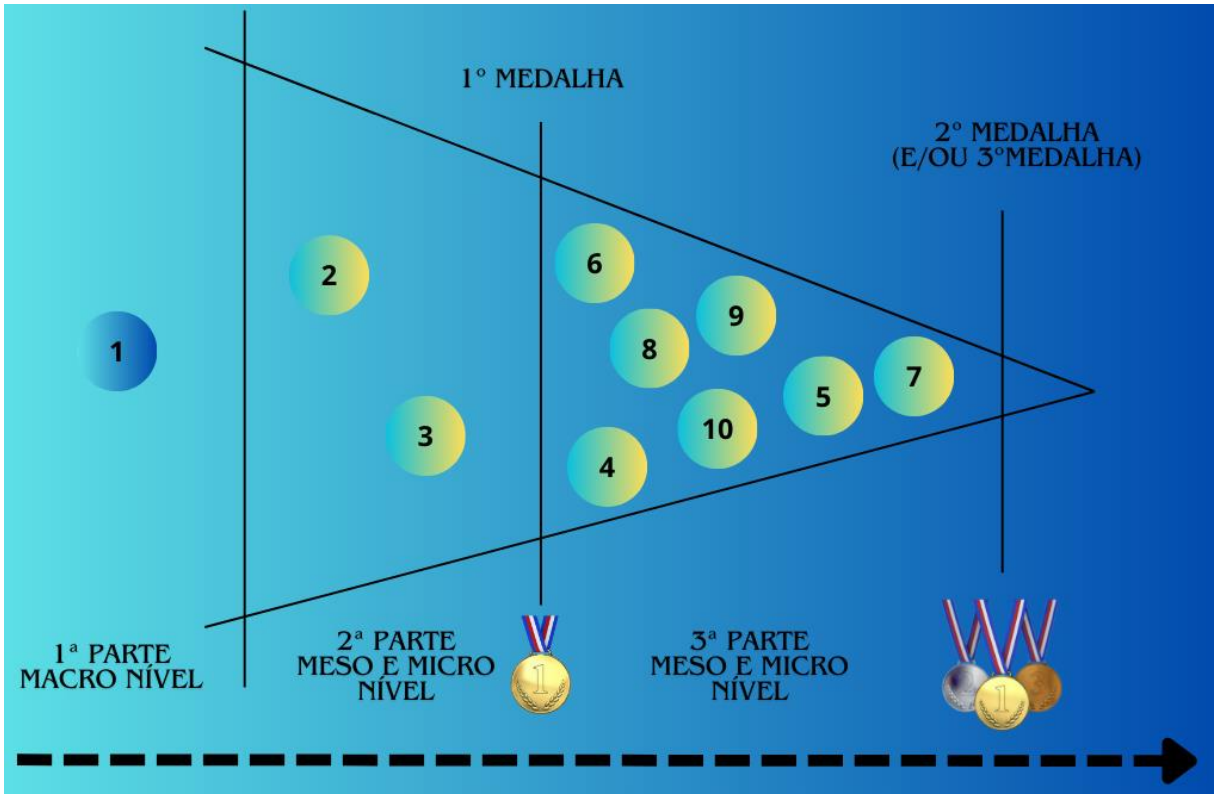
Os temas e subtemas encontrados foram:

1) Características do contexto em que atletas estão inseridos(as)
2) Abordagem integrada de políticas de desenvolvimento esportivo
   2.1) Planejamento e Políticas Esportivas visando a medalha olímpica
   2.2) Interlocução entre as instituições do esporte
3) “Sabe, essa transição do jovem para o profissional?”
   3.1) Treinadores(as) da base
   3.2) Renovação das seleções brasileiras
   3.3) Seleção Permanente
   3.4) Fatores biológicos, psicológicos e sociais
4) Continuidade do Planejamento, Programas e Projetos
   5.1) Políticas Externas
   5.2) Políticas Internas de Clubes
   5.3) Manutenção e Planejamento da Comissão Técnica
5) Investimento financeiro estratégico
   4.1) Aporte Financeiro para o EAR
   4.2) Aporte Financeiro para Atletas
   4.3) Investimento
6) Instalações e equipamentos esportivos
7) Treinadoras e treinadores
   7.1) “Os FCS? Passa por você ter treinadores(as) de alta qualidade”
   7.2) “Quem vem depois de mim?”
   7.3) “Para confederação, eu sou gestora esportiva”
8) “O que faz diferença numa campanha olímpica? Pessoas”
9) Competições e competitividade
10) Plano (suporte) para a carreira e pós-carreira de atleta
   10.1) Ambiente estruturado e equipe multidisciplinar
   10.2) Programas e projetos específicos para atletas

Após identificar e organizar os temas, notamos que havia diferenças de níveis nos FCS para se chegar à conquista da segunda medalha olímpica (ou mais). Essas diferenças de níveis nos levaram a dividir os resultados e discussão em três partes que estão representados pela figura 8. Esses níveis dialogam com o documento: Modelo de Desenvolvimento Esportivo do COB (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL,

2022), pois englobam elementos influenciam o desenvolvimento do(a) atleta de forma direta ou indireta no macro, meso e micro nível.

**Figura 8** - Organização dos temas para apresentação nos resultados e discussão.




Fonte: elaborado pela autora.

A primeira parte, se refere aos fatores de macro nível que englobam e interferem nas duas partes seguintes dos FCS de multimedalhistas olímpicos(as). A segunda e terceira parte são referentes ao meso e micro nível. A figura está disposta na horizontal com o intuito de representar uma ordem cronológica para alcançar a primeira e, posteriormente, a segunda medalha e procura representar o afunilamento desse processo (poucos atletas alcançam este feito). É importante destacar que o objetivo do presente estudo aprofunda na terceira parte da Figura 8 (dos temas 6 ao 10) que retrata o que é necessário para conquista da segunda medalha olímpica (ou mais). Entretanto, entendemos que o tema da primeira parte (tema 1) e os da segunda parte (temas 2 e 3) são fatores determinantes para alcançar o sucesso esportivo internacional, pois interferem nos demais temas. Dessa forma, os consideramos como para importante para o entendimento do caminho até se alcançar a(s) medalha(s)

olímpica(s). Além do mais, foram retratados como essenciais pelos(as) participantes da pesquisa.

## 5.1 FATORES DE MACRO NÍVEL: AMBIENTE, POLÍTICA, CULTURA E ECONOMIA

Entendendo que as variáveis de nível macro podem interferir no desempenho esportivo e foram mencionadas pelos(as) participantes, não poderíamos deixar abordá-las. Vale ressaltar que essas variáveis influenciam as variáveis dos demais níveis (meso e micro nível), pois todas se complementam, influenciam e são influenciadas em um sistema dinâmico. As variáveis do meso nível e do macro nível serão abordadas na continuidade deste tópico com base nos temas, subtemas e códigos encontrados a partir da ATR.

### 5.1.1. Características do contexto em que atletas estão inseridos(as)

A localização geográfica do Brasil, os fatores socioeconômicos, clima, cultura esportiva, extensão territorial e o sistema político são fatores que não podem ser modificados a curto e médio prazo, pois são inerentes ao contexto geral do país. No entanto, tais variáveis influenciam de maneira positiva ou negativa a trajetória e, consequente, desempenho de atletas em JO de maneira geral (DE BOSSCHER et al., 2006; FORREST et al., 2017). Para esportes como a Vela e a Canoagem, o fato de o Brasil ter dimensões continentais e estar localizado na zona intertropical do planeta (em sua maior parte), favorece a ininterrupção dos treinamentos por questões relacionadas ao clima ou temperaturas, conforme exposto por T1 - Canoagem de Velocidade:

> “(...) Eu acredito que assim para a canoagem, nós temos uma grande, uma grande vantagem com relação aos países da Europa, que é o clima. A gente trabalha num ambiente aquático, geralmente, e o frio atrapalha, né? E no Brasil a gente não tem esse problema. Pelo menos aqui na grande maioria da região do Brasil, a gente não encontra temperaturas que impeçam o treinamento. Então isso é um fator que nos dá uma boa vantagem com relação a esses países.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

Ao mesmo tempo e em contraste com a afirmação anterior, para alguns esportes específicos, como o Judô, o fato de o Brasil estar no continente sul-americano se apresenta como um obstáculo pois muitas competições importantes ocorrem no continente europeu, o que demanda maior logística para viagens e mais recursos financeiros para viabilizar a participação de atletas brasileiras(os), como foi destacado por G5 - COB e T2 - Judô:

> "(...) o Brasil está num patamar junto com os principais países no mundo esportivos no judô, e como também outras modalidades, e a gente já sofre desvantagem de estarmos em um continente distante do principal centro esportivo mundial, que é a Europa, onde estão localizadas as principais competições. Essa distância continental ela é fatal porque é distância, é dinheiro, é descanso, né? Então a gente já sai atrás por conta disso." (G5 - COB)

> "(...) mas a dificuldade, né, para o atleta brasileiro atravessar o mundo e pagar todas as suas despesas em euro é muito grande. O esforço para se cumprir o calendário mundial de competições de treinamentos na Europa é muito grande" (T2 - Judô)

Um estudo encontrou que no Judô, os fatores socioeconômicos como população, Produto Interno Bruto, distribuição de renda, não influenciam ou influenciam pouco o desempenho dos países em JO, ao passo que a religião e o histórico de resultados em JO e Campeonatos Mundiais podem influenciar a conquista de medalhas em competições futuras, (MAZZEI et al., 2023). No caso do Brasil, a partir das falas de G5 - COB e T2 - Judô, é possível inferir que as variáveis socioeconômicas, especialmente relacionadas ao território e à economia, podem influenciar a busca pelo sucesso neste esporte em competições internacionais.

Outro aspecto relevante mencionado foi a respeito do papel de ídolos(as) no esporte, uma vez que, o início da trajetória do(a) atleta rumo à medalha olímpica pode estar na imagem de um(a) ídolo(a), o que pode dizer respeito também à cultura esportiva do país.

> "(...) Mas assim, culturalmente, a gente tem esse trabalho já sendo feito há muito tempo e isso vai realimentando. Eu acho que fundamental são os ídolos também. O Voleibol ele fez essa junção do resultado com grandes ídolos. Então isso proporcionou um desenvolvimento muito maior de talentos de novos valores que surgiram em função dessa idolatria" (CT2 - Voleibol)

> “(...) O que leva nós aí a ter esse sucesso de número de medalhas em campeonatos mundiais, competições internacionais e, além da tradição, a popularização, a massificação do nosso esporte, o judô é um dos esportes mais massificados do Brasil” (T2 - Judô)

> “(...) quando a gente geralmente retorna para o Brasil de alguma outra competição, as crianças ficam mais fascinadas ainda em querer continuar a querer fazer ginástica ou algumas que não fazem querem fazer a prática, e isso acabou motivando também os outros atletas que estão ali nesse meio também querendo alcançar esse objetivo e isso acaba se tornando uma bola de neve, porque um tem um resultado, o outro vê” (A1 - Ginástica Artística)

A popularização e tradição do esporte compõem uma cultura em esportes específicos que é capaz de provocar resultados esportivos nacionais e internacionais ao longo do tempo. O Judô e o Voleibol são dois casos em que é possível identificar relações entre o fortalecimento da cultura esportiva e o desenvolvimento da modalidade em território nacional (esportivamente e administrativamente).

No Judô, as características do ambiente foram identificadas como influenciadoras do desenvolvimento da modalidade em um país, ou seja, os aspectos socioculturais, a tradição, a história da modalidade, o sistema político e a mídia interferem nos demais fatores organizacionais que contribuem para o alcance do sucesso esportivo neste esporte (MAZZEI, 2016; MAZZEI et al., 2020).

No caso do Voleibol, considerada uma das modalidades mais praticadas no país, as características socioculturais influenciam o contexto de práticas esportivas (COLLET et al., 2021). Além disso, as mudanças estratégicas que ocorreram em suas organizações desde a década de 70, principalmente relacionadas à profissionalização da CBV e demais entidades, foram facilitadas por agentes do contexto nacional inseridas na dinâmica de disputas esportivas no país (MARONI; MENDES; BASTOS, 2010; MOREIRA; VLASTUIN; MARCHI JR., 2013). Dessa forma, o voleibol brasileiro foi influenciado e influenciou a mídia e as empresas que se envolveram com a modalidade por sua ampla visibilidade no contexto nacional e internacional (MOREIRA; VLASTUIN; MARCHI JR., 2013).

Outros esportes no Brasil também apresentam os fatores socioculturais e socioeconômicos como importantes na busca pelo sucesso esportivo, como é o caso da Ginástica Artística, em que os aspectos populacionais e econômicos do país interferem nos fatores de micro nível, como as características de ginastas que podem

determinar o seu desempenho no esporte (LIMA, 2020). Na Natação a cultura, tradição, mídia/visibilidade e aspectos geográficos foram destacados como pilares que influenciam o sucesso de atletas brasileiros(as) (BUENO, 2024).

O Modelo de Desenvolvimento Esportivo do COB também considera as características políticas, ambientais, culturais e econômicas como fatores que influenciam o desenvolvimento de atletas no Brasil em todas as fases desse processo, ou seja, desde os anos iniciais de contato com os esportes, até o alto rendimento. Além disso, o modelo considera, inclusive, a presença de mais mulheres no esporte como um aspecto relevante no desenvolvimento de atletas, por servirem de exemplo e inspiração a outras meninas e jovens (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022).

Por fim, é importante ressaltar que, embora, as falas dos(as) participantes da presente pesquisa confirmam os achados de outros estudos que constataram que as variáveis do macro nível (como os fatores socioeconômicos, culturais, políticos, clima e geografia) justificam parte do sucesso esportivo de algumas nações em JO (DE BOSSCHER et al., 2006, 2008; FORREST et al., 2017) e, para além disso, é importante considerar também as especificidades de cada esporte.

No Atletismo, a integração entre fatores ambientais e culturais interferem no sucesso esportivo (TRUYENS et al., 2014), já na Canoagem de Velocidade, além dos aspectos culturais, destaca-se o contexto nacional que envolve as políticas esportivas (SOTIRIADOU; GOWTHORP; DE BOSSCHER, 2013), e no Tênis os fatores que envolvem o marcado e a cultura nacional também são relevantes (BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015). Por fim, como exposto por Mazzei e colaboradores (2023), essas características podem ou não impactar o desempenho esportivo do país dependendo das particularidades de cada modalidade. Um exemplo disso, foram as divergências encontradas nesta dissertação entre as perspectivas de representantes da Vela, Canoagem e Judô sobre a localização do Brasil frente a outros países.

## 5.2 FATORES DE MESO E MICRO NÍVEL: A CONQUISTA DA 1ª MEDALHA

Tendo em vista que um dos critérios de inclusão dos(as) participantes do estudo era possuir relação com a conquista de duas medalhas olímpicas nos últimos três JO, foi possível identificar dois “momentos” da trajetória de atletas para se tornarem multimedalhistas olímpicos: o primeiro momento (tópico 5.2) está

relacionado aos fatores que são necessários para a conquista da primeira medalha olímpica; o segundo momento (tópico 5.3) está relacionado aos fatores que são necessários para a conquista da segunda medalha olímpica (ou mais), conforme abordaremos a seguir.

### 5.2.1. Abordagem integrada de políticas de desenvolvimento esportivo

Adentrando no meso nível, foram identificados temas e subtemas que dizem respeito às estruturas esportivas, ao suporte e políticas esportivas para atletas brasileiros e brasileiras de alto rendimento com o propósito de alcançar uma medalha em Jogos Olímpicos. Para isto, os(as) participantes apontaram fatores que dialogam diretamente com o Pilar 2 do modelo SPLISS, referente à abordagem integrada para o desenvolvimento de políticas esportivas (DE BOSSCHER et al., 2006). Considerado um dos preditores para o sucesso esportivo internacional, este Pilar representa a base da estrutura para o EAR, e se configura como a parte do sistema que almeja organizar, gerenciar, planejar e aplicar os recursos financeiros advindos do Pilar 1 (Suporte Financeiro), para os demais Pilares constituintes do processo (do Pilar 3 ao 9) (BÖHME; BASTOS, 2016; DE BOSSCHER et al., 2006).

Um aspecto interessante de ser ressaltado é que tais fatores podem sofrer mudanças ao longo do tempo, através de políticas esportivas específicas, desde que exista um planejamento e integração entre as entidades responsáveis como ficou explícito nas falas dos(as) entrevistados(as).

A necessidade de uma abordagem integrada das políticas de desenvolvimento esportivo foi um consenso nas falas dos(as) entrevistados(as). Ela emergiu com o intuito de incrementar a trajetória de atletas de alto rendimento, no sentido de fornecer todos os subsídios que são necessários para a construção de uma medalha olímpica, desde a democratização do esporte, até infraestrutura e participação em competições. Alguns elementos apontados como fundamentais foram o planejamento e políticas esportivas visando a medalha olímpica, e a “sinergia” entre as estruturas do esporte nacional rumo ao mesmo objetivo, conforme apontado por T2 - Judô:

> “(...) Aqui no Brasil, como é o modelo de clube, é muito importante que o planejamento do clube com a confederação seja unificado, exista uma sinergia para que se busque esse grande resultado.” (T2 - Judô)

Vale ressaltar que T2 - Judô atua como treinador há 45 anos em um dos clubes mais vitoriosos do Judô nacional. Se tornou um dos responsáveis pela conquista de 9 medalhas em campeonatos mundiais, 12 medalhas em Jogos Pan-Americanos e 4 medalhas olímpicas. Hoje também atua como treinador da comissão técnica da Confederação Brasileira de Judô. O G5 - COB atua na principal entidade que representa e administra o esporte de alto rendimento olímpico no Brasil, o COB, e reforça a afirmação do T2 - Judô ao dizer que:

> “(...) A gente não tem ainda uma política esportiva no Brasil consolidada, então todas as entidades que trabalham com esporte desde a base até o alto rendimento precisavam estar alinhadas dentro de uma sequência entre responsabilidades. Isso é fundamental.” (G5 - COB)

Alguns pesquisadores da Gestão do Esporte ressaltam a importância de perceber e elucidar as sinergias presentes entre as diferentes organizações do esporte, uma vez que o campo da gestão esportiva é multifacetado, sendo necessária a compreensão da interação e aplicação dos conceitos em suas distintas áreas de atuação (MEZZADRI; SONODA-NUNES; SANTOS, 2021), essa é inclusive uma das características que constitui o esporte contemporâneo como um fenômeno de múltiplas manifestações que precisam se interrelacionar (GALATTI et al., 2018).

Contudo, como apontado por grande parte dos(as) participante(s) (A1 - Ginástica Artística, G1 - Atletismo, G2 - Atletismo, G3 - Atletismo, G5 - COB, G6 - Canoagem de Velocidade, CT1 - Voleibol, CT2 - Voleibol, T1 - Canoagem de Velocidade, T2 - Judô e T3 - Vela), embora esse seja um fator fundamental, no contexto nacional o que se tem hoje são iniciativas pontuais e, muitas vezes desassociadas, que perpassam, por um lado, pelas entidades da esfera Federal, Estadual e Municipal e, por outro lado, pelas entidades associativas e federativas (Associações, Clubes, Federações, Confederações e Comitês).

> “(...) você tem uma Confederação Brasileira do Desporto Escolar, que faz um evento em concorrência, que é a concorrência, não é complementação ao que o COB faz nos Jogos da Juventude, porque não tem um alinhamento entre as entidades para melhor sequência das modalidades de provas. Não existe esse tipo de alinhamento.” (G2 - Atletismo)

> “(...) Então, hoje nós temos, trazendo aqui para o atletismo, nós temos, o COB, a Confederação Brasileira de Atletismo, nós temos as Forças Armadas que investem nos atletas, Bolsa Atleta que o Governo tem a bolsa do alto

> rendimento tudo mais tal. Então, você tem aí quatro instituições, quatro entidades gestoras do esporte brasileiro, na área do esporte que não estão na mesma página, que não falam a mesma língua, que têm projetos específicos indo cada um para um lado.” (G3 - Atletismo)

Algumas dessas ações envolvem ambos os lados. Por exemplo, para o multimedalhista A1 – Ginástica Artística, o suporte da Prefeitura, somado às ações da Confederação (CBG) e do COB resultam em uma estrutura e suporte financeiro mais adequados para treinamento. Para T1, na Canoagem, o apoio da prefeitura também é notório, pois viabiliza um local adequado para treinamento e prioriza a preparação da seleção brasileira de canoagem, mesmo que ela seja realizada em um local público.

> “(...) mas é um conjunto do São Caetano, que é onde que eu treino, do COB e da Confederação. Então, tanto estrutura, parte financeira, tudo assim, tudo o que a gente precisa a gente repassa para eles e eles fazem o máximo para deixar o mais confortável possível.” (A1 - Ginástica Artística)

> “(...) E aí nós temos outras entidades e pessoas que estão envolvidas. A própria a Prefeitura Municipal de Lagoa Santa, que nos fornece toda a liberação para usar a lagoa aqui da cidade com exclusividade. Então, as pessoas aqui não têm a liberdade de entrar na Lagoa no momento em que nós estamos treinando. Então nós temos a lagoa exclusiva para o treinamento e isso só é possível por conta da parceria com o município” (T1 - Canoagem de Velocidade)

Ao mesmo tempo, é possível identificar e elencar algumas ações que podem ser consideradas frutos da interlocução entre Confederação e Clubes e entre Confederação e Comitê Olímpico Nacional. Tais ações envolvem o planejamento e a integração entre essas entidades para subsidiar a preparação e/ou a formação de atletas. Nesse sentido, CT2 (membro da comissão técnica da Seleção Brasileira de Voleibol e multimedalhista olímpico pela equipe) e G5 - COB apontam para a importância da aproximação e diálogo entre as entidades, especialmente, entre a Confederação e as comissões técnicas presentes dentro dos Clubes para que exista um alinhamento sobre as condições físicas e técnicas de atletas que compõem (ou virão a compor) a seleção principal:

> “(...) Essa responsabilidade que a Confederação nos passou de estar o mais alinhado possível, ou o mais próximo possível dessas comissões técnicas

> para poder enfim dá suporte e estar alinhado dentro das nossas necessidades também na categoria adulta. Então é um trabalho fundamental, né? Que a gente acha muito importante.” (CT2 - Voleibol)

> “(...) Então, se você tiver tudo isso feito, um planejamento, para ser apresentado, com a integração entre os clubes, entre as confederações e, principalmente, o Comitê Olímpico, a gente consegue chegar e dar aquilo que realmente o atleta necessita.” (G5 - COB)

Desse modo, foi possível notar que a integração, a interlocução e a comunicação entre as entidades que fazem parte e fomentam o EAR é imprescindível para o alcance de resultados esportivos no contexto internacional, uma vez que, isso possibilita que programas, projetos e planos sejam desenvolvidos e executados com maior foco em atletas que são potenciais de medalha ou que já são medalhistas olímpicos e podem se manter no “topo” (desde que esses projetos e programas estejam alinhados rumo ao mesmo propósito). Dentre tais entidades, destacam-se o Comitê Olímpico do Brasil, as Confederações e os Clubes.

A começar pelo COB, um exemplo desses programas que auxiliam o monitoramento das necessidades e do desempenho de atletas é o Programa de Preparação Olímpica (PPO). Considerado como um legado dos Jogos Olímpicos Rio 2016, este programa teve seu início em 2010 (segundo G2 - Atletismo) e um de seus objetivos é de repassar os recursos diretamente a atletas e equipe técnica, com anuência da Confederação, para subsidiar o seu processo de treinamento ao longo do ciclo olímpico. Como pode ser observado nas seguintes falas de G2 e G1, ambos do Atletismo:

> “(...) E esse modelo foi sendo aplicado a partir de 2010 que a gente começou a trabalhar esse modelo, e aí era um modelo que visava uma aproximação maior do COB, um investimento direto nos atletas com maior potencial de resultado, uma identificação, acompanhamento desses atletas, desse seu processo de preparação, estabelecendo alguns fatores críticos de sucesso, onde a gente pudesse investir, monitorar, acompanhar, avaliar e ir até o final.” (G2 - Atletismo)

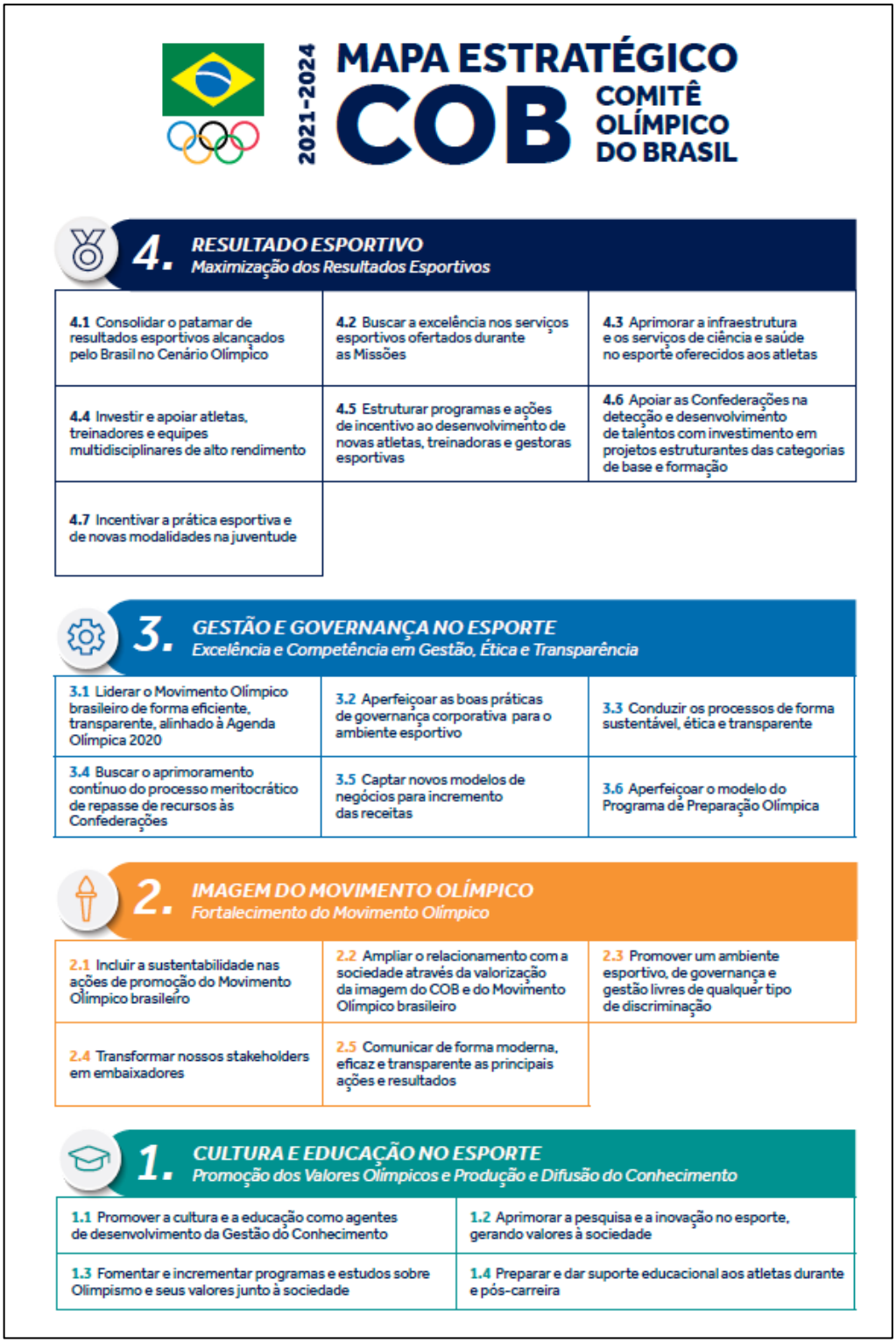
> “(...) e o Comitê Olímpico ainda mantém um Programa de Preparação Olímpica. No caso específico do Thiago, ele recebe um valor mensal do Comitê Olímpico, com anuência nossa, a gente é que indica os atletas que devem fazer parte desse programa” (G1 - Atletismo)

Tanto G2 quanto G1 tiveram experiências em mais de uma entidade esportiva. No caso, G1 atuou como Gerente de Esportes Olímpicos e Formação em um dos principais clubes multiesportivos do Brasil e da América Latina, e atualmente está como dirigente na Confederação Brasileira de Atletismo (CBAT); já o G2 atuou como Diretor de Esportes no COB, passou pela CBAT e atualmente se encontra como dirigente na CBV. Ou seja, tanto para representantes do Comitê Olímpico Nacional ou para representantes das Confederações e Clubes, esse programa é considerado como fundamental.

O PPO compõe um dos Pilares Estratégicos dentro do Planejamento Estratégico do COB para o período de 2021 a 2024 (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2024b). Isso é um indicativo de que a principal entidade representante do EAR no país possui foco em programas que visam impactar diretamente o desenvolvimento de atletas olímpicos(as).

Além disso, o COB tem utilizado o SPLISS como instrumento norteador de suas estratégias e demais objetivos. Sendo possível destacar outras linhas de frente que vão ao encontro dos Pilares do modelo SPLISS (DE BOSSCHER et al., 2006), como por exemplo as metas de “investir e apoiar atletas, treinadores e equipes multidisciplinares do EAR” e “Preparar e dar suporte educacional aos atletas durante e pós-carreira”, que podem ser associadas aos Pilares 5 e 7; “incentivar a prática esportiva e de novas modalidades” e “Apoiar as Confederações na detecção e desenvolvimento de talentos com investimento em projetos estruturantes das categorias de base e formação” relacionadas aos Pilares 3 e 4 respectivamente; “Buscar a excelência nos serviços esportivos ofertados durante as Missões” possui relação com o Pilar 8; “Aprimorar a infraestrutura e os serviços de ciência e saúde no esporte oferecidos a atletas” e “Aprimorar a pesquisa e a inovação no esporte, gerando valores à sociedade” (Pilares 6 e 9). Essas metas e objetivos podem ser observadas na Figura 9.

**Figura 9** - Pilares que compõem o Mapa Estratégico do Comitê Olímpico do Brasil (2021-2024)




Fonte: Website COB (2024)

Como é possível visualizar, as ações do COB quase sempre estão vinculadas às Confederações e Federações em uma relação de interesses mútuos que convergem para o mesmo propósito: melhorar o desempenho do Brasil em

Campeonatos Mundiais e JO. Nesse sentido, as Confederações possuem um papel importante no que se refere à administração e organização de esportes específicos e funcionam como “Postos Avançados” do COB, pois proporcionam maior proximidade e acompanhamento dos(as) atletas, de comissões técnicas e dos processos administrativos e competitivos das Confederações. Como resultado, as demandas e necessidades de cada Confederação, bem como de cada atleta, são identificadas e atendidas com mais eficiência pelo COB, como foi mencionado por T1 - Canoagem de Velocidade:

> “(...) Na verdade, aqui o Comitê Olímpico dá todo o suporte juntamente com a Confederação. Mas é uma estrutura e uma parceria entre Comitê Olímpico e Confederação Brasileira de Canoagem” (T1 - Canoagem de Velocidade)

Em alguns casos, como é o caso da Canoagem, a Confederação acaba por desempenhar um papel mais importante do que os Clubes, por falta de infraestrutura adequada na grande maioria dos Clubes de Canoagem do Brasil. Por outro lado, em outros esportes como o Judô, a Ginástica, a Vela, Atletismo e Voleibol, os Clubes possuem atuação para o dia a dia de atletas olímpicos(as). De qualquer forma, é importante destacar que todos os(as) participantes mencionaram os clubes em suas falas:

> “(...) E os clubes de canoagem geralmente são clubes específicos da modalidade, e não tem tantos recursos, não tem tanta infraestrutura, para estar fazendo o desenvolvimento e formação de atletas (...) então, a gente tem uma dificuldade muito grande institucional, né? A gente não consegue ter clubes fortes, tanto administrativamente quanto na parte desportiva também, através dos treinadores.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) tudo isso proporcionado de uma maneira profissional que eu digo porque eram oferecidas todas as ferramentas e instrumentos de trabalho, desde recursos financeiros, campings internacionais, equipamentos específicos, eu não sei se você tem ideia de quanto custa uma vara para saltar, você encontra aí uma vara de oitocentos dólares a mil e quinhentos dólares, o Carlos, por exemplo, tinha trinta varas no clube, mais de trinta varas.” (G3 - Atletismo)

> “(...) Então, esse cuidado com os clubes é fundamental para poder, enfim, alimentar como a gente falou, não adianta só a gente pensar a seleção Brasileira, ela, por si só, a gente sabe que um bom trabalho nesses clubes,

> uma boa superliga, uma boa competição é muito importante para o nosso trabalho aqui também.” (CT2 - Voleibol)
>
> “(...) O clube consegue fazer projetos de incentivo ao esporte estadual, de incentivo ao esporte federal e patrocínios diretos.” (T2 - Judô)

Em vista do que foi mencionado a respeito dos clubes, é possível notar que essas são importantes instituições para a fundamentação, organização e fomento do esporte nacional. Além disso, corroborando com outros estudos (GALATTI, 2010; GALATTI et al., 2018), os clubes esportivos estão desempenhando cada vez mais suas funções voltados ao modelo de esporte federado (obtenção de resultados externos, como a conquista de medalhas em diferentes competições), considerados como peça fundamental para o desenvolvimento de novos atletas  e para a carreira de atletas que já estão no alto rendimento como evidenciado em outros estudos (COLLET et al., 2021; DE BOSSCHER et al., 2015; LIMA, 2020; GALATTI, 2010).

A diversificação e profissionalização das práticas clubísticas são consequências desse processo (GALATTI, 2010; GALATTI et al., 2018) bem como sua estruturação em entidades que compõem o sistema esportivo nacional. A exemplo disso, o CBC se configura como uma instituição de relevância no contexto dos clubes nacionais. A entidade realiza uma política que visa a formação de atletas, através de chamamentos públicos que buscam descentralizar os recursos provenientes da Lei nº 9.615/1998 (Lei das Loterias ou Lei Agnelo/ Piva) para os clubes (COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES, 2024b). As principais ações do CBC permeiam a oferta de materiais esportivos, a contratação e manutenção das equipes multidisciplinares e a oportunização de competições com chancela da marca CBI® - Campeonato Brasileiro Interclubes (COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES, 2023).

Um sistema integrado, coordenado e articulado tende a aumentar a eficiência da distribuição de recursos, alocando-os estrategicamente em prol do mesmo objetivo (DE BOSSCHER et al., 2015). Isso exige maior capacidade de comunicação entre as organizações do esporte, que pode ser considerada como um fator organizacional que influencia o sucesso esportivo internacional (DE BOSSCHER et al., 2015; MAZZEI et al., 2020). A indefinição de papeis e a falta de comunicação, podem refletir na ausência de clareza sobre as justificativas desse financiamento (CAMARGO, 2020) e interferir, inclusive, no planejamento dessas organizações (ARAUJO; YAMANAKA; MAZZEI, 2020).

Os resultados gerais do Brasil comprovam que o EAR carece de estruturação, coordenação e diretrizes centrais que sejam capazes de disseminar os programas e projetos para mais atletas, bem como favorecer a sua continuidade (BÖHME; BASTOS, 2016). Nesse sentido, o Modelo de Desenvolvimento Esportivo do COB pode ser considerado como uma das primeiras iniciativas que têm como propósito ser um referencial no esporte, nesse caso em específico, para o desenvolvimento de atletas e treinadores(as) no contexto olímpico. Além disso, este documento ratifica que a interação, cooperação, comunicação, as definições das atribuições e o estabelecimento de metas em comum entre os agentes que compõem o sistema esportivo nacional sejam sinérgicas, desde a iniciação esportiva até o alto rendimento, para que o Desenvolvimento Esportivo seja sustentável em longo prazo (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022).

### 5.2.2. “Sabe, essa transição do jovem para o profissional?”

Ao compreender que a abordagem integrada das políticas visando o desenvolvimento esportivo é a base do bom funcionamento do sistema, é importante refletir sobre por onde esse desenvolvimento se inicia. Nesse sentido, os(as) participantes destacaram informações relevantes sobre o processo de desenvolvimento de jovens atletas que podem vir a ser medalhistas em JO, daí o nome dado ao tema: “Sabe, essa transição do jovem para o profissional?” (T3 - Vela). Os subtemas identificados foram treinadores(as) da base (reconhecimento e remuneração), renovação das seleções brasileiras, a importância de seleções permanentes e os fatores biológicos, psicológicos e sociais (também relacionados aos fatores de micro nível). Além disso, foi possível constatar a relevância da detecção, identificação e seleção de talentos, a confirmação e a continuidade no esporte, e a democratização do esporte.

Este tema apresenta FCS para se chegar à primeira medalha olímpica. Dentre tais fatores, os(as) treinadores(as) da base apareceram nas falas com uma importância que merece destaque. Cabe ressaltar que treinadoras(es) apareceram como FCS também na busca da segunda (ou mais medalhas) olímpicas e será tratado mais à frente. No presente tema, esses(as) profissionais têm a importância de fazer jovens se apaixonarem pelo esporte, como destaca T2 do Judô:

> “(...) Desde lá daqui, do primeiro professor lá, aquele primeiro contato, aquele professor que talvez seja até mais importante do que o último professor, porque aquele primeiro professor faz com que a criança se apaixone pelo esporte, pela modalidade e acabe ele, ele, trilhando toda essa caminhada.” (T2 - Judô)

Além da importância técnica que treinadores(as) desempenham no desenvolvimento técnico de atletas:

> “(...) e é muito importante todos os aqueles professores, aqueles treinadores que passaram pela vida desse atleta. Porque se esse atleta, o gesto técnico, ele começa a num aprendizado errado, ele leva esse gesto técnico até o fim da carreira dele. Então, é muito importante todos os atores da formação desse atleta, aquele professor da base, ele é importante, aquele professor, do rendimento, do desenvolvimento do atleta, aquele treinador de alto rendimento, então o atleta, ele tem também que ter sorte de ter tido um bom acompanhamento das fases dele.” (T2 - Judô)

O gesto do Judô (G5 - COB), reforça a importância da formação de treinadores(as) e professores(as) da base para que mais atletas tenham chances de alcançar o alto rendimento:

> “essa formação ela é fundamental para que a gente tenha melhores professores formadores, para que a gente consiga ter uma base, massificação, que a gente vem falando, para chegar no alto rendimento.” (G5)

Essa é uma preocupação que também surgiu no Voleibol, na fala do membro da CT2:

> “(...) Então, é feito já, a pergunta que você me fez, então existe já dentro da CBV, é uma preocupação que a gente tem também de estar podendo dar a oportunidade a todos estarem acompanhando, né? E se preparando para poder se tornar um técnico ou um professor de escolinha, mas com mais conteúdo, para futuramente ser um técnico de categorias de base.” (CT2)

Em contrapartida, A1 da Ginástica Artística demonstra preocupação para remuneração que esses(as) profissionais recebem, pois uma boa remuneração poderia acarretar mais investimento na formação continuada desses(as) profissionais:

> “(...) Bom, como falei, os principais treinadores, sim, mas têm uma boa remuneração, têm cursos mais acessíveis. Mas, precisa chegar um pouquinho mais também nessa parte dos treinadores de base, treinadores

> que não estão ainda num clube de elite. É para chegar terem mais conhecimento, terem mais informação, tenha uma boa remuneração (...) então se você dá um preparo para essa, para esse técnico e uma remuneração boa, ele vai se se empenhar mais, vai procurar mais cursos, vai estar mais antenado e aí com certeza ele consegue criar novos atletas, né? E aí essa quantidade acaba aumentando.” (A1 - Ginástica Artística)

Outro ponto em comum com relação à busca da primeira medalha e da segunda (ou mais) olímpicas é a participação em competições internacionais, aqui nesse caso, desde cedo. A rodagem em competições desde cedo apareceu na fala de T2 do Judô e do membro da CT1 do Voleibol:

> “(...) Em relação aos novos talentos, aí nós temos aí um cronograma de muitas competições e treinamentos desde os 15 anos de idade, desde a categoria juvenil cadete, o atleta brasileiro já tem acesso a grandes competições na Europa, no Japão, em todos os lugares onde têm o judô competitivo.” (T2 - Judô)

> “(...) Felipe, ele é fruto disso. Ele começou ali 2012, 2013, quando ele já estava na seleção adulta, foi decidido que ele ia jogar todos os jogos. Entendeu? Todos os jogos até 2016, ele não ia sair da quadra. Porque ele precisava ganhar essa experiência jogando bem ou jogando mal, entrava, saía ok, mas ele seria titular todos os jogos desde 2013. Esse é um plano que foi feito para ele.” (CT1 - Voleibol)

A participação excessiva em competições, porém, pode ser prejudicial ao desenvolvimento de jovens atletas, a pressão por resultados e uma cobrança exagerada podem acarretar o abandono esportivo. Além do mais, a participação em competições internacionais ou nacionais muito cedo não garante sucesso futuro (KRISTIANSEN et al., 2018).

A continuidade e permanência no esporte, também parecem ser influenciadas pela falta de apoio antes de qualquer conquista expressiva em competições, o que se torna contraditório ao falarmos da participação exagerada em competições muito cedo, mas isso fica evidente na fala da A2 do atletismo: “(...) Antes de a gente fazer resultado, a gente não tem ajuda de lugar nenhum, de ninguém” (A2 - Atletismo). Essa fala evidencia também a ausência de uma definição das responsabilidades das entidades do esporte no Brasil, afinal, não está claro quem se responsabiliza pelo desenvolvimento de jovens atletas no país.

Antes de pensarmos nas participações em competições e conquistas por jovens atletas, precisamos pensar em uma fase anterior, no processo de detecção, identificação e seleção de talentos para futura renovação das seleções nacionais.

A renovação das seleções nacionais deveria ser condicionada ao processo de detecção, identificação e seleção de talentos, para que então ocorra a confirmação e continuidade no esporte. No entanto, é importante destacar que para que esse processo ocorra se faz necessário ampliar a participação e o acesso equitativo ao esporte, pois como apontaram A1 - Ginástica Artística e G5 - COB, com uma quantidade maior de praticantes, elevam-se as chances de extrair a qualidade necessária para o desenvolvimento de novos atletas:

> "(...) Eu acredito que quantidade de atletas na base. A base assim de grandes potências da ginástica é muito maior que a nossa. Então com maior quantidade, você consegue tirar uma qualidade melhor." (A1 - Ginástica Artística)

> "(...) Você primeiro faz a massificação para depois você começar a fazer o trabalho. Só chega no alto rendimento o creme de la creme, né? A gente sabe disso, mas para isso a gente precisa massificar e dar essa formação adequada." (G5 - COB)

No caso da Ginástica Artística, Lima (2020) identificou que embora a identificação e o desenvolvimento de talentos seja um fator de grande relevância para o sucesso esportivo internacional, este é considerado como um dos pontos de atenção da Ginástica Artística brasileira. No atletismo brasileiro também foi identificada uma lacuna entre as equipes de alto rendimento e as equipes de base nessa modalidade, bem como a ausência de um projeto coordenado que auxilie atletas em todas as suas fases de desenvolvimento no esporte (CAREGNATO, 2018).

A participação no esporte deveria estar atrelada ao sistema de identificação e desenvolvimento de talentos (pilares 3 e 4 do SPLISS respectivamente), pois uma vez que existam jovens praticantes, é necessário que existam também processos que visem a identificação e desenvolvimento desses possíveis talentos para que, futuramente, esses(as) praticantes (não todos/as) possam vir a se tornar atletas de alto rendimento (DE BOSSCHER et al., 2006, 2015).

Porém, o acesso democrático ao esporte no Brasil ainda é um grande desafio devido às desigualdades sociais, econômicas e regionais do país. Ou seja, as

condições para que crianças e jovens possam praticar esportes, para terem a possibilidade de serem identificados(as) como talentosos(as) e, posteriormente, desenvolvidos(as) como atletas de alto rendimento, ainda é um grande desafio e deveria ser foco de ações estratégicas institucionalizadas, como os projetos sociais derivados de políticas públicas que visam garantir o acesso ao esporte e as escolas (GALATTI et al., 2018) que podem ser, inclusive a porta de entrada para futuros(as) medalhistas olímpicos(as). Dessa forma, a “massificação” abordada pelos participantes em suas falas, deve ser compreendida, inicialmente, como a necessidade de democratização do esporte.

O foco concedido à renovação das seleções brasileiras parece ser um diferencial para a maioria das modalidades investigadas. Algumas confederações possuem estratégias específicas em busca dessa renovação, conforme pode ser identificado na Confederação Brasileira de Canoagem (CBCa), a partir das falas de G6 e T1:

> “(...) com o formato que a gente está buscando uma renovação. Nós temos vários atletas de base lá em Lagoa Santa, né, que está buscando uma renovação. Então, nós temos um plano de trabalho que está disponível no nosso site e que é de canoagem de velocidade, que é a forma como a gente busca a olhar novos talentos.” (G6 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) Então eu acredito que foi determinante é o potencial dele juntamente de igual importância, a metodologia de treinamento e o formato de concentração, onde a nossa equipe fica concentrada, né? Eles não têm um treinamento em clubes ou nas suas casas. Eles têm uma seleção permanente.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

Ao realizar uma busca no *website* da CBCa, foi possível encontrar o Plano de Trabalho da Canoagem Velocidade 2024, que dispõe sobre os critérios de seleção de atletas para participação em eventos internacionais e para convocação das equipes nacionais permanentes (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CANOAGEM, 2024). Um aspecto relevante a ser destacado sobre este documento é a clareza das informações e o apontamento da origem do investimento a partir de recursos públicos para a Equipe Brasileira de Canoagem, o que gera a necessidade de transparência e coordenação de ações específicas, neste caso, relacionadas à composição da Equipe Nacional Permanente e da Seleção Nacional:

> “Como o investimento na Equipe Brasileira de Canoagem é feito principalmente e majoritariamente via Lei das Loterias - COB, a CBCa não somente é obrigada a fazer bom uso destes recursos, mas também prezar pela clareza dos critérios de seleção dos/das atletas, de forma a selecionar somente aqueles que já apresentem o nível técnico necessário para alcançar bons resultados ou que estejam se desenvolvendo e demonstrando potencial claro e objetivo para atingir resultados expressivos para o Brasil” (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CANOAGEM, 2024)

Alguns outros documentos também foram identificados e são relevantes para este tema. Dentre eles, os documentos acerca da Metodologia de Ensino e Avaliação contendo o Sistema de monitoramento Canoagem Velocidade (documento que propõe os processos de monitoramento contínuo das cargas de treinamento) e a Metodologia de Ensino e Avaliação para Canoagem Velocidade (planilha com a periodização de diferentes faixas etárias, níveis de desenvolvimento, feminino e masculino) (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CANOAGEM, 2024).

As “Seleções Permanentes”, mencionadas por representantes da Canoagem e do Voleibol são estratégias que visam, portanto, a renovação das Seleções Nacionais. Conforme exposto, este é um cenário atual para a Canoagem; no entanto, não acontece mais no Voleibol de acordo com os entrevistados. De qualquer maneira, este é um processo que engloba a identificação e o desenvolvimento de talentos no esporte, visando a renovação das equipes, como pode ser observado nas falas de G6, T1 (Canoagem de Velocidade) e CT1 (Voleibol):

> “(...) Então o papel dos clubes e a formação básica. E depois, quando a gente percebe que algum atleta está se destacando, se aproximando dos tempos de referência, a gente, a confederação, leva para as equipes nacionais permanentes para aí sim, fazer o trabalho de alto rendimento.” (G6 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) Então, o que eu propus para a confederação há um tempo atrás? Que era não convocar os atletas de categorias de base através das competições e realizar acampamento de treinamento, né? Nós convidamos alguns atletas e um número maior de atletas para participar de algumas semanas de treinamento na seleção. E durante esse Training Camp, a gente seleciona os atletas, não necessariamente aqueles que estão ganhando naquele momento, mas aqueles que demonstram, uma qualidade que no futuro consiga se destacar melhor” (T1 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) existe um trabalho constante de manutenção da seleção adulta, vamos dizer assim, que é através da Seleção B. Esse momento que é esse espaço intermediário entre a seleção juvenil a seleção adulta. Por exemplo, o Daniel está na seleção há 16 anos, nosso capitão levantador. Isso não significa que isso não pode fazer com que outros levantadores não se desenvolvam.” (CT1 - Voleibol)

A Equipe Nacional Permanente de Canoagem dispõe de locais de treinamento com toda a infraestrutura adequada para o desenvolvimento de atletas e para o treinamento de atletas do EAR, incluindo: embarcações, equipe técnica e toda a infraestrutura física necessária (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CANOAGEM, 2024).

CT1 apresenta a “Seleção B” de Voleibol como “espaço intermediário entre a seleção juvenil e seleção adulta”. Nesse sentido, pode-se afirmar que esta seleção, é composta por atletas jovens de elite do voleibol nacional, nas categorias que precedem a categoria adulta (sub-18 e sub-23) (COLLET, 2018). Esses atletas passam a treinar mais tempo juntos e a serem expostos a várias competições internacionais representando o Brasil, como campeonatos Sul-americanos, Pan-americanos, Jogos Continentais, Campeonatos Mundiais, dentre outros. Isso ocorre, especialmente, visando a preparação e formação da equipe para os JO, como mencionado por CT1 - Voleibol:

> “(...) Em 2016, a gente foi campeão com metade daquele time que que foi criado em 2006 como seleção B, que acabou virando Cimed Floripa e que foi crescendo foi ganhando experiência, foi sendo exposto a desafios, enfim, conquistando coisas e amadurecendo” (CT1 - Voleibol)

Outro aspecto apontado foi sobre o papel dos Clubes como formadores das categorias de base, como evidenciado pelas falas de T3 - Vela e CT2 - Voleibol e a influência do histórico familiar para o desenvolvimento de atletas na Vela (T3):

> “(...) Eu acho que a gente faz um bom trabalho nessa base, tá? Os clubes são muito organizados, tem vários clubes distribuídos aí em todo o país, essa parte assim, da base, das crianças, vamos dizer, tem uma categoria que vai até os 15 anos, isso aí é bem forte no país, tá? Eu acho que o nosso maior desafio está nessa, nessa mudança.” (T3 - Vela)

> “(...) Se tem hoje muitos praticantes e muitos locais trabalhando muito bem nas categorias de base. Hoje tem CBC, né? Que é a comitê de clubes do

> Brasil, que permite também algumas competições nessas categorias de clubes, né?" (CT2 - Voleibol)

> "(...) O Brasil tem muita, muitos atletas talentosos e se tu for ver em medalha olímpica, são quase sempre os mesmos nomes, a mesma família, né?" (T3 - Vela)

No caso da vela, muitas vezes o início da prática no esporte ocorre por influência da família, quando algum parente próximo é ou foi velejador(a) a nível competitivo ou não, porém, esta não é uma regra (VIANA; ANDRADE; BRANDT, 2011). Para os casos em que não há influência do histórico familiar no esporte, é necessário recorrer a outras oportunidades que podem partir de iniciativas privadas (como nos clubes) ou iniciativas públicas que são menos frequentes (como os projetos sociais, que podem ser municipais ou federais) (VIANA; ANDRADE; BRANDT, 2011). Importante destacar que um fato sobre este esporte em específico, são os altos custos que sua prática envolve, desde a necessidade de equipamentos adequados, até os locais propícios para velejar, o que pode dificultar o desenvolvimento de atletas de Vela no Brasil.

Na Confederação Brasileira de Judô (CBJ), algumas ações visando a renovação de atletas também foram mencionadas por T2 - Judô. Dentre essas ações, destacam-se a exposição de jovens atletas às principais competições da modalidade nas categorias de base, bem como a capacitação de treinadores e treinadoras para contribuir com o processo de desenvolvimento de atletas, conforme pode ser observado no trecho abaixo:

> "(...) Em relação aos novos talentos, aí nós temos aí um cronograma de muitas competições e treinamentos desde os 15 anos de idade, desde a categoria juvenil cadete, o atleta brasileiro já tem acesso a grandes competições na Europa, no Japão, em todos os lugares onde têm o judô competitivo. (...) Então esse movimento, né, de revelação, de talentos, de desenvolvimento, ele é muito bem-feito no Brasil, tanto na questão da capacitação dos treinadores como na questão dos movimentos atletas." (T2 - Judô)

Em contraposição, Silva Filho et al. (2016) evidenciaram inexistência de um sistema nacional para identificação e desenvolvimento de talentos no Judô. A CBJ elaborou, em 2021, um documento norteador que tem como objetivo auxiliar treinadores(as) na organização de programas de treinamento para o desenvolvimento

de atletas, apresentando informações sobre as equipes de transição, aspectos técnicos e táticos, treinamento e monitoramento, aspectos comportamentais e habilidades para vida (*Life Skills*) (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE JUDÔ, 2021), o que pode indicar que a entidade tem dado atenção para esta lacuna.

Além disso, diante desses fatos, é importante salientar que a identificação de talentos precoce, ainda que com participações em competições de nível internacional, não quer dizer que esses(as) atletas serão confirmados(as) como um sucesso na categoria adulta, como é o caso do Voleibol, Judô (BARREIROS; CÔTÉ; FONSECA, 2014) e outros esportes olímpicos, uma vez que a prática esportiva especializada precocemente implica no comprometimento da sustentabilidade do desenvolvimento desse(a) atleta em longo prazo (GÜLLICH; MACNAMARA; HAMBRICK, 2022). Por isso, as estratégias utilizadas por algumas confederações para formação das Seleções Nacionais Permanentes são interessantes, pois envolvem não apenas resultados de uma única competição, mas todo o contexto e características desses(as) atletas (como aspectos emocionais, psicológicos, sociais e biológicos) que influenciam o desempenho esportivo e podem implicar na sustentabilidade desse desempenho ao longo do tempo.

Nesse sentido, após expor algumas das características sobre o desenvolvimento de atletas nos esportes que possuem multimedalhistas olímpicos(as), se faz necessário entender que o processo de identificação e desenvolvimento de talentos é complexo por envolver fatores fisiológicos, psicológicos e sociais de atletas (COBLEY; TILL, 2017; TILL; BAKER, 2020). O talento pode ser entendido por predisposições biológicas, a qualidade que está sendo desenvolvida durante os treinamentos e características individuais específicas de atletas que facilitam o rendimento em determinada modalidade (TILL; BAKER, 2020). Este processo é compreendido ainda como dinâmico, emergente e não linear (BAKER; SCHORER; WATTIE, 2018; DE OLIVEIRA; LOBINGER; RAAB, 2014).

Além disso, o talento de um(a) atleta ainda é muito mensurado através das habilidades físicas/fisiológicas, técnicas, táticas e psicológicas, sem interação com a realidade, com dimensões que fazem a diferença ao longo do processo de desenvolvimento como as características pessoais (de personalidade), as crenças, as motivações, a relação de prazer e desafio atrelada a prática esportiva (TILL; BAKER, 2020). Esses aspectos foram considerados como fundamentais pelos(as)

participantes deste estudo (G5 - COB, G6 - Canoagem de Velocidade, T1 - Canoagem de Velocidade, T2 - Judô e T3 - Vela), conforme abordado por T1 da Canoagem:

> “(...) Então, o Roberto é um atleta extremamente talentoso. Ele consegue unir as qualidades físicas, qualidades técnicas, também, e uma capacidade mental, uma mentalidade de competição muito boa. Então, acho que esses são os grandes diferenciais: a mentalidade dele, o mindset que a gente fala. Ele não quer perder nenhum treinamento, ele quer sempre estar melhorando os tempos, quer sempre bater os seus recordes pessoais. Então, essa mentalidade faz uma diferença enorme para que ele explore todo o potencial que ele tem. E ele é um atleta que não sente a pressão na hora decisiva da competição” (T1 - Canoagem de Velocidade)

O participante destacou também a importância de o(a) atleta continuar com objetivos esportivos bem estabelecidos para se manter entre os melhores no seu esporte:

> “(...) Eles terem fome para manter aqueles resultados, e nem sempre a gente encontra nesses atletas ainda dispostos a tanto sacrifício, a tanta dedicação, para chegar novamente a um resultado positivo em Jogos Olímpicos.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

Outro ponto que merece ser destacado diz respeito aos(as) treinadores e treinadoras (especialmente de base) como parte essencial do processo de identificação e desenvolvimento de talentos, pois são uma rica fonte de dados (cientistas aplicados no contexto) que conseguem verificar as relações entre as características holísticas de atletas (TILL; BAKER, 2020). Por meio de uma abordagem subjetiva e intuitiva, carregada de experiências esportivas, treinadores(as) conseguem olhar para atletas como um todo (BUEKERS; BORRY; ROWE, 2015). As falas de T2 - Judô, expõe isso:

> “(...) E quando eu tinha aí em torno de 1985 a 93, 94, que eu trabalhava muito na formação e na detecção de talentos, eu tinha aproximadamente 800 crianças que tinham aula comigo, né? 800 jovens 800 promissores talentos. Então, desse grupo aí, dessa turma aí, saiu um, que foi o primeiro brasileiro a ser campeão mundial de judô, que foi o Pedro. Foi o primeiro brasileiro a se tornar campeão mundial de judô. Estava naquele grupo, ali, naquelas crianças, era numa escola pública. Mas logo em seguida, quando a gente conseguiu detectar o talento, a gente trouxe pra o Clube A e lá se desenvolveu.” (T2 - Judô)

> “(...) Então esse movimento, né, de revelação, de talentos, de desenvolvimento, ele é muito bem feito no Brasil, tanto na questão da capacitação dos treinadores como na questão dos movimentos atletas.” (T2 - Judô)

No Judô, por exemplo, o nível de experiência dos treinadores parece ser essencial para identificar atletas como possíveis talentos no mesmo contexto e momento de avaliação (ROBERTS et al., 2020).

Em suma, os achados desta pesquisa corroboram com as evidências de que no Brasil não existe um sistema nacional de detecção, identificação e desenvolvimento de talentos no esporte (BÖHME; BASTOS, 2016; DE BOSSCHER et al., 2015). O que se tem são iniciativas pontuais – que nem sempre dialogam entre si – por parte de algumas Confederações (para os fins desta pesquisa, destacam-se CBCa, CBV e CBJ) que visam a renovação das Seleções Nacionais através da criação de Seleções Permanentes (CBCa e CBV).

Uma outra iniciativa que merece destaque no contexto do EAR nacional é o Modelo de Desenvolvimento Esportivo do COB (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022). Como já mencionado no decorrer deste trabalho, diante da ausência de diretrizes nacionais sobre como deve ocorrer o desenvolvimento esportivo, o COB publicou este documento que tem como objetivo ser um referencial sobre a formação e desenvolvimento de atletas e treinadores(as) de alto rendimento no Brasil. O documento afirma que a trajetória esportiva, até atingir níveis de desempenho internacional, ocorre em longo prazo com influências de atividades, contexto, local de treinamento, família, colegas, treinadores(as) e constantes transições normativas (podem ser planejadas e sistematizadas) e não normativas (ocorrem de maneira inesperada). Além de tais mudanças, atletas multimedalistas precisam lidar com níveis de exigência de treino e de desempenho cada vez mais elevados e minuciosos (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022).

## 5.3 FATORES DE MESO E MICRO NÍVEL: A CONQUISTA DA 2ª MEDALHA (OU MAIS)

Conquistar uma medalha olímpica é um feito que poucos(as) atletas alcançam. Como evidenciado no tópico anterior, para alcançar uma medalha olímpica são necessárias uma série de ações, programas e projetos que visem o desenvolvimento

de atletas. Conquistar a segunda, a terceira e demais medalhas em JO estreita ainda mais este percurso. Neste tópico (5.3) são apresentados os temas identificados como FCS de multimedalhistas olímpicos(as) brasileiros(as), os quais envolvem a Continuidade do Planejamento, Programas e Projetos (5.3.1), o Investimento Estratégico (5.3.2), Instalações e equipamentos esportivos (5.3.3), Treinadoras e Treinadores (5.3.4), “O que faz diferença numa campanha Olímpica? Pessoas” (5.3.5), Competições e competitividade (5.3.6) e Plano (suporte) para carreira (5.3.7).

### 5.3.1. Continuidade do Planejamento, Programas e Projetos

No tópico anterior, ficou explícita a relevância que os Clubes, as Confederações e os Comitês desempenham para o desenvolvimento e fomento do EAR nacional. Concomitantemente, a maioria dos(as) entrevistados(as) (n=12) enfatizaram a importância do planejamento em longo prazo dentro dessas entidades e a continuidade da execução desse planejamento, dos programas e projetos tanto para a conquista de uma medalha olímpica, quanto para a manutenção desse resultado em longo prazo, conforme foi apontado por CT1 - Voleibol:

> “(...) E quando chega a próxima aos Jogos Olímpicos, uma medalha olímpica, ela não é construída em um ano e nem em dois anos. Ela é construída em dez, 15, 20 anos muitas vezes, né? Então ela é uma construção constante, diária, que vai fazendo com que tu crie, que tu te fortaleça, que tu desenvolva vários aspectos até chegar naquele grande dia. Mas assim, é muito importante um planejamento, né?” (CT1 - Voleibol)

Posto isso, através das entrevistas, o fator político foi apontado pelos(as) participantes como um possível determinante do êxito de tais planejamentos, programas ou projetos. Essas políticas podem ser externas (realizadas pelas entidades que administram o EAR) e internas (políticas realizadas dentro dos Clubes). Importante salientar que algumas políticas, como as políticas-públicas, derivam de um processo concebido dentro de um espaço social específico, que é composto por disputas de poder, estabelecimento de relações, alianças e decisões que podem ser planejadas ou não (MEZZADRI, 2014). Nesse sentido, os resultados evidenciaram que a política desenvolvida dentro de setores privados, como Comitês, Clubes e Confederações, também interfere na efetivação do plano para um ou mais ciclos olímpicos.

> “(...) o Brasil tem políticas partidárias temporárias de vez em quando até de pessoas e não de governo, né? E definitivas, porque “ah, entrou lá um governo X e não gosta de tal coisas, né? E não mudo”. Existe inclusive leis aí que têm mais cunho político do que a meritocracia no desenvolvimento metodológico do esporte.” (G6 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) É então por isso que eu apresentei um planejamento até os jogos de Pequim, porque a gente teria 5 anos de trabalho para poder realizar. É bom, foi aceito, foi muito bem aceito, aliás, e eu tive a possibilidade de executar esse planejamento na sua plenitude, porque o partido que entrou naquele momento, ele se perpetuou até 2008, então não houve mudança de governança, o que é um fator importante.” (G1 - Atletismo)

Um dos exemplos de que a política presente dentro dos setores privados interfere positivamente ou negativamente a continuidade dos projetos que são à longo prazo, consiste na troca de pessoas que atuam como dirigentes dentro dessas organizações (como presidentes/as, diretores/as e gerentes), pois muitas vezes as ações estão baseadas em interesses particulares (MEZZADRI, 2014), corroborando com as falas de T1 e G6 (ambos da Canoagem de Velocidade):

> “(...) a Confederação Brasileira de Canoagem hoje está com uma nova gestão, uma gestão menos direcionada para a política internacional da canoagem e mais direcionada para o desenvolvimento interno mesmo da modalidade. E isso é importante, e desta forma a Confederação hoje ela está trabalhando de uma forma mais técnica, né? Colocando os recursos da maneira correta, investindo de uma forma mais técnica, realmente, naquelas ações e que estão dando o resultado, ou que darão resultado no médio e longo prazo.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) É, na teoria, tem planejamento na prática? Complicado, né? Porque muitas vezes troca de presidente. Eu estou já com um, dois, três, estou no quarto presidente. Então houve a responsabilidade de se manter a equipe técnica, não teve mudança. Mas a gente passa por perrengues porque já teve um problema aí que a gente ficou seis meses sem receber porque tinha problemas do passado e fantasmas do passado, e assim por diante.” (G6 - Canoagem de Velocidade)

Considerando que o esporte influencia e é influenciado pelo ambiente e reflete os diferentes setores da sociedade, inclusive os aspectos políticos de um país (MEZZADRI; SONODA-NUNES; SANTOS, 2021), dois aspectos ficaram

evidenciados pela fala dos(as) participantes no que diz respeito ao planejamento e sua continuidade: o primeiro se relaciona principalmente ao planejamento das organizações do esporte para que estas atendam às exigências das demais partes interessadas, como por exemplo, o poder público que dispõe condições para que as entidades do esporte possam receber financiamento público. Segundo Campestrini (2021), este fato pode ser considerado um dos motivos pelos quais os processos de gestão de tais organizações passaram por significativas transformações nos últimos anos, no que tange a prestação de contas, planejamento e organização das ações voltadas para maior eficiência e eficácia, rumo ao objetivo pretendido.

O segundo achado está relacionado à manutenção e planejamento da comissão técnica visando o desempenho esportivo do(a) atleta em competições específicas. Isso, se faz necessário frente às características dos programas que são individualizados para cada atleta e seus objetivos esportivos.

Os projetos e programas do COB que visam a preparação de atletas com potencial de medalha olímpica, como o PPO, necessitam da participação e aproximação constantes das comissões técnicas que acompanham o dia a dia de atletas, haja vista que, é função da comissão técnica (como na Pedagogia do Esporte) organizar, sistematizar, aplicar, avaliar e criticar visando a melhoria no desempenho global do(a) atleta (BERGER; GINCIENE; LEONARDI, 2020). Além dessa função, foi possível evidenciar que o mesmo processo acontece (e é necessário) em ações administrativas, como as tomadas de decisões sobre cronogramas de competições, viagens e utilização dos recursos. Ou seja, além das funções técnicas que a comissão precisa desempenhar, também se tornam o elo de comunicação de atletas e entidades esportivas:

> “(...) Depois, assim o segundo fator para mim era esse planejamento estratégico individualizado e com mecanismos de controle. E proximidade, você tem que estar sempre muito próximo desse treinador, desse coordenador para entender a dinâmica.” (G2 - Atletismo)

Porém, vale ressaltar que este planejamento, bem como sua execução, não ocorre de maneira dissociada das organizações do esporte, como Comitês, Confederações ou Clubes. Como supracitado, é necessário que exista um alinhamento e sinergia entre ambas as partes rumo ao mesmo objetivo. Além do mais, considerando uma abordagem prática, todas essas organizações possuem conceitos

em comum, independente da sua área de atuação, tais como: liderança, gestão do desempenho, responsabilidades sociais e políticas, organização, controle e planejamento (MEZZADRI; SONODA-NUNES; SANTOS, 2021).

Por fim, além de considerar as políticas externas e internas que influenciam o planejamento das entidades do EAR, a flexibilidade e adaptação desses planejamentos também é imprescindível para a sua concretização e continuidade diante de situações imprevistas que podem surgir ao longo do tempo (CAMPESTRINI, 2021). Em concordância com o autor, um participante menciona:

> "(...) Os ajustes são fundamentais dentro de um plano, né, porque faz-se um plano, a flexibilização, ela é também importante, né? Faz-se um plano, mas uma competição que era alvo não vai acontecer mais, houve um machucado, né? Houve uma contusão e foi necessário reprogramar os treinamentos e competições e assim por diante. A gente vai ter que... O importante é a linha e o Norte ele está definido." (G5 - COB)

Araujo, Yamanaka e Mazzei (2020), também constataram que o planejamento estratégico dos Clubes olímpicos brasileiros não pode ser "engessado", nem estar dissociado do ambiente no qual estão inseridos. É necessário considerar os fatores inerentes ao contexto interno e externo e, especialmente, aqueles que dizem respeito ao EAR. Outro achado desses autores que vai ao encontro dos resultados desta pesquisa é com relação aos fatores Políticos como influenciadores da busca pelo sucesso esportivo dessas organizações, pois esses fatores influenciam as ações organizacionais dessas entidades (ARAUJO; YAMANAKA; MAZZEI, 2020), principalmente o planejamento, as estratégias de implementação, transparência, continuidade, captação de recursos para execução e adaptação dos processos internos junto aos demais departamentos.

### 5.3.2. Investimento Financeiro Estratégico

Segundo os(as) entrevistados(as), para que um planejamento possa ser concretizado, é preciso prever e provisionar o que será necessário para que ele possa ser executado. Como já apresentado na literatura, os recursos financeiros são a "porta de entrada" para a construção do sucesso esportivo internacional, portanto, são preditores importantes para os resultados dos países em JO (BÖHME; BASTOS, 2016; DE BOSSCHER et al., 2006, 2008, 2015). Nesse sentido, o participante G6 -

Canoagem de Velocidade destaca que o estabelecimento de metas e objetivos das entidades esportivas (como no caso das Confederações), auxiliam no melhor direcionamento desses recursos:

> “(...) Então a gente deixa claro. Como a gente não sabe ainda o orçamento, a gente deixa claro as metas que o dinheiro vai possibilitar. Por exemplo, o nosso objetivo é o quê? Manter a hegemonia das medalhas? Então, se precisarmos gastar todo o dinheiro com três atletas, a gente vai gastar todo o dinheiro com os atletas, porque o objetivo da confederação é estar no topo das medalhas. Então, essa estruturação política organizacional funciona mais ou menos aí, dessa forma que eu te falei.” (G6 - Canoagem de Velocidade)

Conforme apontado pelos(as) participantes, o aporte de recursos financeiros para o EAR no Brasil advém majoritariamente de fontes públicas, como projetos incentivados por meio da Lei de Incentivo ao Esporte - Lei nº 11.438/2006 (BRASIL, 2006), mais voltada ao contexto dos Clubes, Confederações e demais organizações do terceiro setor, e a distribuição de recursos através da Lei das Loterias - Lei nº 10.264/20010.264/2001, direcionada ao Ministério do Esporte, CBC, CBDE, CBDU, CBCP, COB e CPB (BRASIL, 2001).

> “(...) Você precisa e a base do nosso investimento ele é de recurso público, né? Nós precisamos de recursos privado, porque muitos desses investimentos eles precisam de agilidade, às vezes recurso público, ele não tem isso.” (G6 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) O clube consegue fazer projetos de incentivo ao esporte estadual, de incentivo ao esporte federal e patrocínios diretos, né? Em função do judô aqui da Clube A teve muitos, muitos resultados, né?” (T2 - Judô)

> “(...) Então, existem recursos, né? Na sua maioria, recursos públicos que sustentam o esporte no Brasil” (T2 - Judô)

> “(...) eles olham pra todas as modalidades, aquelas entidades, aquelas modalidades, aqueles atletas que estão num patamar de disputa de medalhas olímpicas de título mundial, eles acabam tendo um investimento um pouco mais direcionado pra isso, né? E até a distribuição de recursos oriundos da Lei Agnelo Piva, que é feita pelo Comitê Olímpico, ela tem critérios” (T1 - Canoagem de Velocidade)

A literatura também vai ao encontro de tais afirmações, haja vista que, conforme evidenciado por algumas pesquisas, o aporte de recursos financeiros

destinados ao EAR nacional é proveniente de distintas fontes, dentre as quais se destacam: os recursos oriundos de fontes públicas como o orçamento geral da União, verbas das loterias, leis de incentivo ao esporte a nível federal e estadual, as verbas dos comitês olímpicos e o patrocínio de empresas estatais. Além desses, a mídia, os patrocinadores e as Confederações também constam como importantes fontes de recursos financeiros (BÖHME; BASTOS, 2016; MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012).

Por outro lado, alguns estudos têm comprovado que um fator determinante para o alcance dos objetivos pretendidos pelas organizações do EAR consiste no uso eficiente dos recursos financeiros disponíveis (BÖHME; BASTOS, 2016; MAZZEI et al., 2015; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). Ao pensarmos sobre o dia a dia de atletas, é relevante pontuar que esses recursos não chegam diretamente até eles/elas, ou seja, não se trata de um financiamento direto aos(às) atletas, o que exige um melhor planejamento para que estes recursos sejam investidos estrategicamente de maneira a contribuir com a rotina de atletas do EAR.

Em vista disso, a partir dos achados desta pesquisa, foi possível identificar os tipos de investimentos estratégicos que influenciam o sucesso de multimedalhistas olímpicos(as) brasileiros(as). A começar pelo investimento em infraestrutura, equipamentos para treinamento e experiências internacionais, que foram mencionados por G2 - Atletismo e T2 - Judô:

> “(...) O Alisson do 400 com barreira, ele mora há 3 anos fora do Brasil, pelo menos 7 meses do ano, né? Então, para você manter um atleta como ele fora do Brasil, esse período todo isso é caro. Para você manter ele num centro de treinamento na Califórnia custa 150 USD por dia. É, ele o treinador e o filho são 450 USD por dia. Você põe isso em 5 meses dá 500, 600000 reais, tá? Então é caro isso?” (G2 - Atletismo)

> “(...) E a constante atenção e o constante investimento em eventos internacionais. Não dá pra parar de investir nenhum segundo dá pra parar de investir porque os outros países estão investindo forte.” (T2 - Judô)

O participante G2 - Atletismo, destacou a importância do investimento em recursos humanos no sentido de dar subsídios financeiros para que tanto atletas quanto treinadores(as) possam se dedicar integralmente às suas funções. Esse tipo de investimento pode ter como consequência o aumento da qualidade das ações desempenhadas, por exemplo, por treinadores(as) ou gestores(as). Em outros estudos, os recursos humanos também foram destacados como fatores de “entrada”

e determinantes para o sucesso no EAR (BÖHME; BASTOS, 2016; BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015; DE BOSSCHER et al., 2015; TRUYENS et al., 2014).

> “(...) Tem que ter uma compensação para isso, e essa compensação depois do resultado vir ou antes do resultado vir, ela também passa pelo aspecto financeiro, então a situação financeira desse treinador, desse atleta, ela tem que ter compensatória.” (G2 - Atletismo)

Outro aspecto levantado durante as entrevistas foi o investimento no desenvolvimento de atletas e o aporte financeiro específico para atletas. Conforme exposto por G1 (Atletismo), esse aporte não possui uma única fonte. Embora, existam algumas iniciativas por parte das Confederações, Clubes e do COB para apoiar o desenvolvimento e aperfeiçoamento de atletas, T3 (Vela) deixa claro que que são necessárias várias “oportunidades” de investimento, de diferentes entidades do esporte, para incentivar a carreira das multimedalhistas olímpicas com quem atua. A participante constatou ainda que esse investimento chega – muitas vezes – tardiamente, ou seja, após a conquista do sucesso esportivo, ou de uma medalha em competições específicas.

A Bolsa Atleta (BRASIL, 2004) é um exemplo disso. Esta é uma das principais políticas de financiamento para o esporte nacional, considerada como a mais longeva e que atendeu a maior quantidade de atletas no mundo (MORETTI DE SOUZA et al., 2024). Com foco em atletas de alto rendimento, essa política se trata de financiamento direto aos atletas para subsidiar o seu processo de desenvolvimento e treinamento. Para Camargo (2020), pesquisas sobre a BA ainda são incipientes e o tema merece análises sobre os impactos e resultados realizados pelo programa.

Nesse sentido, para os fins da presente pesquisa, foi realizada uma análise específica sobre os(as) atletas medalhistas em, ao menos, duas edições dos JO a partir de Londres 2012. A coleta foi realizada em outubro de 2022 e, através da análise documental dos relatórios disponibilizados no website do Instituto de Pesquisa Inteligência Esportiva (INSTITUTO DE PESQUISA INTELIGÊNCIA ESPORTIVA, 2022), foi possível identificar 15 atletas que atendiam aos critérios de inclusão da pesquisa. A Tabela 3 mostra as modalidades esportivas e a quantidade de atletas contemplados(as) com BA:

**Tabela 3 -** Modalidades e quantidade de atletas multimedalhistas contemplados(as) pela BA

| Modalidade | Quantidade de atletas | % |
|---|---|---|
| Vôlei | 7 | 46,67 |
| Judô | 2 | 13,33 |
| Vela | 2 | 13,33 |
| Atletismo | 1 | 6,67 |
| Canoagem - velocidade | 1 | 6,67 |
| Ginástica artística | 1 | 6,67 |
| Vôlei de praia | 1 | 6,67 |
| **Total:** | **15** | **100%** |

Fonte: elaborado pela autora.

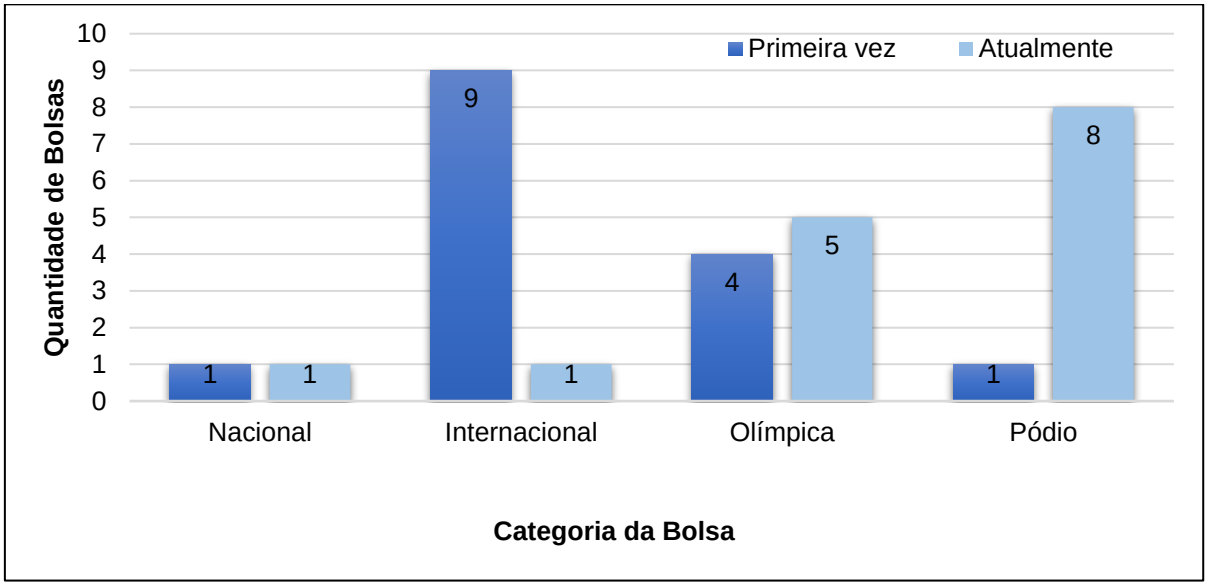
Vale destacar que esses esportes (em especial o Atletismo e o Judô) são algumas das modalidades olímpicas que mais recebem investimentos e quantidade de bolsas do programa (COSTA et al., 2021; INSTITUTO DE PESQUISA INTELIGÊNCIA ESPORTIVA, 2022). Outro ponto de destaque é o fato de que os(as) atletas selecionados(as) são responsáveis pela conquista de 20 medalhas em JO nos últimos dez anos, o que representa 35% da quantidade total de medalhas do Brasil nas últimas três edições dos JO.

Sobre as características de tais atletas, a média de idade e desvio padrão são de 34,07 (4,5). Além disso, 80% nasceram nas regiões Sul e Sudeste e 20% são naturais das regiões Nordeste e Centro-oeste. Especificamente sobre a BA, foi constatado que a soma do total investido nesses(as) atletas foi de R$11.678.400,00, sendo contemplados(as) em média 8,26 (2,93) vezes. O ano médio do recebimento da primeira bolsa foi 2011.

O gráfico 1 mostra as categorias de Bolsa que os atletas receberam pela primeira vez e as categorias que eles recebem atualmente. As categorias de bolsa recebidas neste primeiro momento foram: Internacional (60%), Olímpica (27%), Nacional (7%) e Pódio (7%). Atualmente, esses(as) atletas recebem as seguintes categorias: Pódio (53%), Olímpica (33%), Internacional (7%) e Nacional (7%), o que

pode indicar um aumento do financiamento direto para atletas somente quando estes(as) já alcançaram o nível de “elite”, tendo em vista que as bolsas Pódio e Olímpica são destinadas àqueles(as) com resultados esportivos expressivos internacionalmente.

**Gráfico 1 -** Categorias de Bolsa Atleta recebidas antes da medalha olímpica e depois da medalha olímpica




Fonte: elaborado pela autora.

Esses achados corroboram com Camargo (2020), que elencou alguns pontos de atenção sobre o programa, dentre eles, o fato de a concessão do benefício estar subordinada aos resultados esportivos anteriores, o que pode prejudicar o desenvolvimento de atletas com baixas condições financeiras. Por outro lado, nesse mesmo estudo, a percepção de atletas beneficiados(as) pelo programa indicou também que o benefício é um fator relevante para a continuidade e manutenção do desempenho esportivo (CAMARGO, 2020).

Sabe-se que a concessão deste benefício não possui uma relação direta com a conquista de medalhas em JO (por ser um processo multifatorial), mas este é um suporte que pode ser um diferencial na busca por esses resultados e a manutenção do desempenho esportivo ao longo do tempo (AMARAL; BARREIRA; MAZZEI, 2023; CAMARGO, 2020). Ao considerarmos as edições dos JO de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020, 70% dos(as) atletas brasileiros(as) que conquistaram pelo menos uma

medalha foram beneficiados pela BA por, no mínimo, 4 anos antes de conquistar a medalha (AMARAL; BARREIRA; MAZZEI, 2023).

Outros aspectos apontados pelos(as) participantes destacam os patrocínios privados (T1) e a importância de investimento na formação e desenvolvimento de atletas em longo prazo, e como a ausência ou insuficiência deste investimento pode impactar, inclusive, as seleções de base, como ocorreu com o projeto da “Seleção B” (correspondente à seleção nacional sub-23), idealizado e executado pela CBV (CT2 e CT1 do Voleibol).

> “(...) nós temos reservado dentro do nosso orçamento um percentual de investimento para o desenvolvimento e aperfeiçoamento dos atletas.” (G1 - Atletismo)

> “(...) Então, por isso, esse unir de forças uma mais presente em algum determinado momento, mas no fundo, a gente vai juntando essas oportunidades de investimento que as entidades fizeram na carreira delas, sabe? (...) Elas se desenvolveram e aí tiveram investimento de entidades que chegaram com aporte financeiro, né?” (T3 - Vela)

> “(...) os patrocinadores dos atletas, porque de certa forma são empresas que estão envolvidas indiretamente, mas que proporcionam para os atletas uma certa estabilidade, né? E uma tranquilidade para a vida pessoal deles.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) Essa Seleção B que a gente sempre teve e que, por motivos financeiros, nos últimos anos, a gente não conseguiu ter, outras seleções, por exemplo, a Polônia e Itália criaram seleções permanentes” (CT1 - Voleibol)

> “(...) Um dos objetivos nossos também, que ao longo do tempo deu muito certo que a gente, de um tempo para cá, em função também de orçamento reduziu um pouco, que a gente está querendo retomar com ajuda inclusive do COB, é a Seleção B, né?” (CT2 - Voleibol)

Os achados desta pesquisa apontam que os recursos financeiros são classificados como um elemento importante para a conquista do sucesso esportivo, em especial, para a conquista de medalhas olímpicas, desde que sejam investidos estrategicamente em infraestrutura, experiências internacionais, recursos humanos, no desenvolvimento de atletas e apoio direto a atletas. Em outros esportes tais estratégias de investimento também foram verificadas e dadas como importantes para o alcance do sucesso, especialmente quando são destinadas para ações voltadas ao

treinamento, apoio para atletas, infraestrutura, desenvolvimento profissional de treinadores(as) e equipe multidisciplinar, participação no esporte e apoio aos clubes (AMARAL; MAZZEI, 2021; MAZZEI et al., 2020; TRUYENS et al., 2014; VALENTI; SCELLES; MORROW, 2020).

No Brasil, modalidades olímpicas como Natação (BUENO; MAZZEI; BASTOS, 2022), Ginástica Artística (LIMA, 2020), Judô (MAZZEI, 2016; MAZZEI et al., 2012), Voleibol (TEIXEIRA; BARCELOS, 2022) e Atletismo (CAREGNATO, 2018) recebem recursos financeiros provenientes de diferentes fontes. Grande parte do aporte financeiro é proveniente de empresas estatais como Correios, Caixa Econômica Federal e Banco do Brasil e demais patrocinadores, porém, a maior parte do recurso recebido advém da Lei Agnelo-Piva (ou Lei das Loterias), repassada pelo COB para as Confederações. Esses recursos são considerados parte fundamental para o sucesso esportivo e sustentabilidade não só dessas modalidades (BUENO; MAZZEI; BASTOS, 2022; CAREGNATO, 2018; LIMA, 2020; MAZZEI, 2016), mas também do EAR nacional (BÖHME; BASTOS, 2016; MAZZEI et al., 2015).

Os patrocínios variam de esporte para esporte, por exemplo, no Tênis este é um fator preponderante pois tenistas que conquistam o sucesso nesse esporte, podem se tornar independentes financeiramente e acabam não dependendo das políticas esportivas em si para se manter no esporte (BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015). O que não é o caso dos esportes e atletas investigados nesse estudo, como é possível verificar na fala dos(as) participantes, as fontes de recursos para o EAR nacional são diversas e, na maioria das vezes, o patrocínio é insuficiente para a carreira de atleta profissional, sendo necessário contar com vários investimentos de diversas origens, como Bolsa Atleta, Forças Armadas, Bolsa Auxílio em Clubes, patrocínios privados, dentre outras.

Vale destacar que o aporte de recursos financeiros para esporte no Brasil teve um aumento considerável nas últimas duas décadas devido à realização de importantes eventos esportivos como Jogos Pan-Americanos de 2007, Copa do Mundo em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos em 2016. Os JO Rio 2016, deu origem ao “Plano Brasil Medalhas”, uma política pública específica para o momento que injetou aproximadamente 1 bilhão de reais no orçamento para o esporte, especialmente, o EAR visando os resultados esportivos nos JO (BOSSCHER et al., 2022; CASTRO et al., 2023; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).

Entretanto, após o Brasil sediar os JO, notou-se uma diminuição de quase 50% do financiamento ao esporte, o que não impactou diretamente o desempenho do país nos JO de Tóquio 2021 (BOSSCHER et al., 2022), isso pode estar relacionado ao fato de que desde 2012 houve um aumento considerável de investimentos ao EAR, principalmente destinados ao suporte para atletas, como o maior foco ao programa Bolsa Atleta (CASTRO et al., 2023; SOUZA, 2021).

Embora o aporte de recursos financeiros para o esporte no Brasil seja um dos pontos fortes identificados pelo SPLISS 2.0 (DE BOSSCHER et al., 2015), tais investimentos não tem um fluxo uniforme. Este aporte é composto por diferentes fontes, que são distribuídas em diferentes níveis de aplicação (municipal, estadual e federal), além do mais, no sistema nacional esportivo também há a presença de organizações públicas e privadas, porém, não há uma coordenação que vise delinear uma política de investimentos para o EAR (BÖHME; BASTOS, 2016; CAMARGO, 2020; MAZZEI et al., 2015; MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012).

### 5.3.3. Instalações e equipamentos esportivos

Conforme exposto no tema anterior, o investimento estratégico em estrutura, instalações e equipamentos para o dia a dia de atletas é um diferencial na busca pelo sucesso esportivo olímpico. Dessa forma, as instalações e equipamentos esportivos emergem como uma área que merece atenção. Além de se compreender a importância deste fator, é necessário tomar conhecimento de seus componentes como fator importante para o sucesso esportivo. Nesse sentido, destacam-se os códigos que dizem respeito às especificidades das instalações e equipamentos esportivos, a qualidade, a acessibilidade e os Centros de Treinamento.

Há um consenso entre os(as) participantes (ao todo 12 participantes mencionaram isso em suas falas) no que diz respeito à importância de instalações e equipamentos esportivos adequados. No entanto, antes de aprofundar nos resultados das entrevistas, se faz necessário um esclarecimento sobre o delineamento do que de fato é uma instalação esportiva voltada ao EAR.

Segundo Mazzei e Amaral (2016), as instalações esportivas são locais onde ocorrem as práticas esportivas, podendo ser destinadas ao lazer, às atividades ligadas ao setor educacional e ao treinamento esportivo. Em diferentes países, a responsabilidade de oferecer instalações voltadas à prática esportiva ou de atividade

física está a cargo das autoridades locais, como estados, prefeituras, escolas e clubes (DE BOSSCHER et al., 2015). No entanto, essa distribuição de responsabilidades acaba por gerar conflitos relacionados às finalidades dessas instalações, como por exemplo, a qual público atender, formação ou alto rendimento?(DE BOSSCHER et al., 2015). De qualquer maneira, a literatura comprova que a estrutura e instalações esportivas estão relacionadas ao melhor desempenho e sucesso esportivo de diferentes nações em JO, ou seja, quanto mais desenvolvidas as políticas voltadas a essa área, maiores são as chances de sucesso (DE BOSSCHER et al., 2006, 2009, 2015).

As instalações esportivas para o alto rendimento, possuem características específicas que a constituem como tal. Essas características devem atender as necessidades de atletas e comissões técnicas, englobando o local de treinamento, hospedagem, suporte de serviços especializados (medicina desportiva, fisioterapia, nutricionista, psicologia, fisiologia e biomecânica), estrutura para a vida social cultural, proximidade com centros educacionais, gestão própria e boa localização (devem ser acessíveis) (MAZZEI; AMARAL, 2016). Quando as instalações possuem todos esses itens, elas podem ser classificadas como de Centros de Treinamento, que podem ser mono ou multidisciplinares (MAZZEI; AMARAL, 2016).

Ao longo das entrevistas da presente pesquisa, a importância atribuída às instalações e equipamentos esportivos ficou em evidência pois isso está diretamente relacionado com a qualidade da preparação e com o desenvolvimento de atletas e equipes, conforme exposto por G2 (Atletismo):

> “(...) O terceiro fator, para mim, é a qualidade dessa preparação. Você precisa ter uma estrutura. Óbvio, o Brasil, ele não tem centro de treinamento, não é uma característica nossa, da nossa estrutura ter esses centros. O que mais se assemelha a esses centros são alguns clubes, né? A gente tem um centro de treinamento de voleibol em Saquarema, que é muito bom. A gente tem o centro treinamento da CBF em Teresópolis, no Rio de Janeiro, que é muito bom. A gente tem uma ou outra Confederação que têm uma instalação que eles chamam de centro de treinamento, mas a própria caracterização do que é um centro de treinamento, que é o local onde você encontra habitação, alimentação, serviços para performance, muitas vezes a educação controlada, instalação esportiva de alto rendimento e treinadores de alta qualidade, serviços esportivos de alta qualidade, incluindo o médico. Você vê que o Brasil não tem essa característica que você vê em outros modelos.” (G2 - Atletismo)

Conforme apontado no trecho acima, é possível notar algumas iniciativas voltadas para instalações em diferentes esportes que nem sempre podem ser considerados CTs de excelência devido às suas características. A exemplo disso, o participante evidenciou os CTs da CBV e da CBF, bem como a infraestrutura oferecida em clubes e confederações que são chamadas de CTs, porém, não se configuram como tal. Além disso, o participante menciona que não é uma característica comum no Brasil possuir CTs.

Em 2003, a CBV inaugurou o Centro de Desenvolvimento de Voleibol (CDV) em Saquarema/RJ. Considerado como um dos CTs mais completos (MAZZEI; AMARAL, 2016) e uma referência de CT de excelência no Brasil (ANTONELLI, 2016), a infraestrutura do CDV contempla alojamento, 6 quadras de vôlei de praia, quatro quadras *indoor*, áreas de lazer e convivência, salas de reuniões, sala de musculação e fisioterapia, sala de estudos, sala médica e de pesquisa equipadas, auditório, restaurante, lavanderia, dentre outros espaços (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL, 2024). Esta instalação representa um dos marcos do desenvolvimento do voleibol brasileiro, pois esse espaço possibilita o trabalho conjunto de diferentes categorias rumo a um mesmo objetivo: o aperfeiçoamento dos atletas das categorias de base e das categorias adultas (COLLET, 2018).

Além disso, essas instalações proporcionam, segundo a fala de CT1 (Voleibol), o intercâmbio técnico nacional e internacional. Já CT2 (Voleibol), deixou evidente que este contexto permite, inclusive, a conciliação entre a área educacional com a esportiva de jovens atletas de voleibol:

> “(...) a construção do nosso centro de treinamento que aconteceu em 2003 dá esse suporte absurdo. E a gente fica lá um mês, 2 meses, 3 meses, em condições perfeitas, só falando de vôlei. Então o jogador come, dorme, treina absurdamente, com absurda qualidade, é um espaço também para existir intercâmbio, outros profissionais das áreas, dentro das áreas dos clubes e a gente recebe treinadores dos clubes, todos do mundo todo. Os times vão treinar lá, a gente faz essas trocas de experiências com outros países também. Enfim, acho que tem todo um conceito que é vitorioso.” (CT1 - Voleibol)

> “(...) Hoje a gente tem ali Saquarema que é um ótimo centro (...) A gente, há anos a gente fala Saquarema melhor centro de treinamento do mundo. Hoje eu vejo muitas confederações investindo nisso. Dando condições melhores assim de treinamento, no sentido de poder proporcionar, por exemplo, que

> um menino que fique dentro de um CT, vamos dizer assim, e que possa ter o desenvolvimento do estudo em paralelo a esse desenvolvimento da condição física, técnica, enfim.” (CT2 - Voleibol)

Entre treinadores(as) de alto rendimento do voleibol no Brasil, a infraestrutura e os equipamentos para o treinamento foram considerados como um dos FCS mais importantes para o sucesso esportivo (TEIXEIRA; BARCELOS, 2022). Além disso, um estudo realizado com 121 atletas das seleções brasileiras masculina e feminina sub18, sub20 e sub23, analisou os contextos de prática de atletas de elite do voleibol brasileiro e a relação dos locais de prática com as variáveis sociodemográficas e contextuais (COLLET et al., 2021). O estudo revelou que a prática esportiva desses(as) atletas ocorriam preferivelmente em ambientes com maior infraestrutura, organização e sistematização, orientados por um professor ou treinador, como clubes e academias (COLLET et al., 2021).

As falas dos participantes da presente pesquisa estão alinhadas com esses achados, uma vez que eles evidenciaram a necessidade de instalações mais estruturadas para o desenvolvimento de atletas, além do suporte para os treinamentos das seleções das categorias de base e categorias principais.

Na Ginástica Artística, A1 (Ginástica Artística) menciona a prefeitura como a instituição que fornece o ginásio para o treinamento e destaca ainda que a estrutura somente começou a melhorar quando os resultados esportivos internacionais vieram:

> “(...) Bom, a prefeitura ela fornece para a gente a parte da estrutura inicial, né? O ginásio para a gente estar treinando no dia a dia (...) E mesma coisa a estrutura, né? A gente começou a ter resultados, aí começaram a ter um olhar voltado para a gente. A gente começou a poder exigir algumas coisas, pedir para dar uma equipada melhor no ginásio para ter um ginásio de boa qualidade, para gente conseguir desenvolver nossa parte técnica.” (A1 - Ginástica Artística)

Lima (2020), identificou que o desenvolvimento de ginastas tem forte relação com alguns fatores, dentre eles, as instalações esportivas. Considerando que a GA é uma modalidade que exige altos padrões e tecnologia em seus aparelhos e equipamentos esportivos, é possível identificar ações conjuntas entre COB, CBG e Ministério do Esporte para atender essas demandas (LIMA, 2020). Nesse sentido, o G2 (Atletismo) destacou em sua fala o Centro de Treinamento Time Brasil como um importante espaço nesse contexto:

> “(...) dentro do meu plano com a minha equipe para customizar esses projetos, a gente teve que montar centros de treinamento, como é o centro da ginástica. A ginástica tem um centro de treinamento no Rio de Janeiro, específico da seleção mantido pelo Comitê Olímpico, onde as principais atletas da seleção treinam.” (G2 - Atletismo)

O CT do Time Brasil, fica localizado na Barra da Tijuca (RJ) e foi inaugurado em 2015. Sob gestão do COB, este CT possui três instalações: Laboratório Olímpico (composto por salas de recuperação, testes e avaliações físicas e mentais de atletas); Parque Aquático Maia Lenk (composto por salas de treinamento, salas de treinamento de esportes de combate, salas médicas, instalações para esportes aquáticos, além de vestiários e salas de reunião). Além dessas instalações, encontra-se também o centro de Treinamento de Ginástica Artística nacional, que disponibiliza toda a estrutura necessária para os treinamentos e concentrações da seleção brasileira de GA, dentre eles: refeitório, sala de estudos, espaços de lazer, serviços médicos e ginásio para treinamento com equipamentos da mais alta qualidade, com padrões da Federação Mundial de Ginástica (FIG) (LIMA; SCHIAVON, 2023).

Assim sendo, o CT nacional beneficia atletas que compõem a seleção brasileira e, especialmente, atletas do estado do Rio de Janeiro, devido à proximidade (LIMA; SCHIAVON, 2023), deixando que a oferta de outros espaços e CTs destinados à formação de ginastas no Brasil fique sob responsabilidade das demais entidades do esporte nacional como federações, clubes, estados e municípios. Dessa maneira, embora as instalações e equipamentos esportivos sejam considerados um FCS para a GA brasileira, este é um ponto fraco da modalidade no contexto nacional (LIMA; SCHIAVON, 2023).

Conforme mencionado anteriormente, a Canoagem de Velocidade possui instalações próprias na cidade de Lagoa Santa (no estado de Minas Gerais), onde a seleção permanente e a seleção nacional ficam concentradas durante o ano para treinamentos e acompanhamento com a equipe multidisciplinar. Essa instalação foi concebida a partir de um acordo entre COB, CBCa e a Prefeitura de Lagoa Santa:

> (...) uma gestão financeira administrativa que criou condições para que os atletas treinassem em regime permanente e fechado lá em Lagoa Santa. Se criou uma estrutura com todas as necessidades que eram básicas. Não tem nada de luxo lá, necessidades fundamentais e básicas, mas que davam

> essas condições para que esse trabalho fosse desenvolvido.” (G6 - Canoagem de Velocidade)
>
> “(...) Então hoje a equipe fica concentrada na cidade de Lagoa Santa, em Minas Gerais e região metropolitana de Belo Horizonte, né? E tem uma estrutura. Não chega a ser um centro de treinamento porque nós não temos toda a estrutura montada em apenas um local. Mas tem toda uma estrutura aqui onde os atletas moram a poucos minutos da Lagoa, né? Do local de treinamento, a academia e os equipamentos ficam também bem próximo à Lagoa.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

Os participantes T2 (Judô) e G5 (COB) mencionaram as instalações dos Clubes e o CT do Time Brasil destinado à modalidade como itens importantes que interferem positivamente a rotina de atletas de judô desde o treinamento até a recuperação de lesões:

> “(...) Tem uma infraestrutura invejável, né? Tem um espaço para o desenvolvimento do esporte que eu considero bem bom. Claro que tem que ser feito sempre, né? Constantemente alguns ajustes, né? Mas o dojô é maravilhoso. Aqui na Clube A tem uma pista de atletismo muito boa, tem uma sala de musculação que que ela é boa, mas necessita de ajustes sempre, né? Porque também a tecnologia do esporte, novos aparelhos sempre são constantes a renovação” (T2 - Judô)
>
> “(...) A gente trouxe ela pro Centro Treinamento do Time Brasil, onde a gente tem um dojô, onde a gente deixou ela tratando 100% a recuperação do joelho dela.” (G5 - COB)

O oferecimento de CTs, instalações e equipamentos que auxiliem os treinamentos e concentrações das seleções nacionais é também uma atribuição (e cuidado estratégico) das Confederações, a fim de proporcionar a acessibilidade desses CTs para atletas que estão no caminho do desenvolvimento esportivo (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022).

Essa afirmação reforça os resultados do Brasil no SPLISS que evidenciou as instalações esportivas (Pilar 6) voltadas ao EAR e treinamento das categorias de base, como um dos pontos fracos do país, com uma diferença significativamente menor se comparado à média dos demais países participantes da pesquisa (DE BOSSCHER et al., 2015). Para avaliação deste pilar, foi considerado se existe um planejamento coordenado nacionalmente voltado à identificação das necessidades de

atletas e comissões técnicas em território nacional referente a instalações para o EAR; se existe uma rede de CTs destinados ao EAR a nível nacional e regional que sejam acessíveis; e a existência de recursos que são alocados para a construção ou manutenção de instalações esportivas para o EAR (DE BOSSCHER et al., 2015; MAZZEI; AMARAL, 2016).

Algumas justificativas para isso são ausência de planejamento estratégico nacional para o uso exclusivo destinado ao desenvolvimento de atletas e atletas que já alcançaram o sucesso esportivo; ausência de um centro nacional de treinamento; falta de prioridade de utilização dos espaços existentes; ausência de coordenação entre as organizações do esporte nacional para o gerenciamento das instalações esportivas; e subdesenvolvimento das instalações direcionadas às categorias de base (DE BOSSCHER et al., 2015).

Na última década, houve um aumento do investimento em infraestruturas esportivas por parte do Governo Federal, especialmente direcionadas à estrutura necessária para a realização dos megaeventos como Copa do Mundo de Futebol Masculino em 2014 e os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016 (CASTRO et al., 2023).

O Plano Brasil Medalhas (implementado em 2012) trouxe, dentre outras contribuições, investimentos em infraestrutura e equipamentos visando o melhor desempenho do Brasil nos JO de 2016 (ANTONELLI, 2016). Contudo, esse plano poderia contribuir ainda mais se no momento de sua implantação houvesse uma Política Nacional do Esporte que estabelecesse normas referentes a requisitos de infraestrutura, atribuições de cada profissional, políticas de seleção e encaminhamentos de novos talentos aos locais de treinamento e apoios essenciais oferecidos para atletas (como suporte educacional, por exemplo) (ANTONELLI, 2016).

Por fim, ainda é possível observar a ausência de manutenção e investimentos no potencial dessas instalações, se tornando espaços em desuso e um prejuízo financeiro (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017) e que pode prejudicar até mesmo o desenvolvimento de futuros(as) multimedalhistas olímpicos(as), tendo em vista que este é um fator fundamental para o bom desempenho em JO.

### 5.3.4. Treinadoras e Treinadores

Um tema que merece destaque ao longo do processo da conquista de medalhas olímpicas são os treinadores e as treinadoras. Esses profissionais foram destacados pelos(as) participantes da pesquisa como um dos FCS de multimedalhistas olímpicos(as). Um dos subtemas encontrados, parte da fala de gestores(as) que destacam a importância e exigência de profissionais altamente qualificados, como expõe G1 (Atletismo): “Os fatores críticos eu listei para você, né? Mas basicamente, você passa por você ter treinadores e equipe multidisciplinar de alta qualidade”.

Essa exigência de qualificação, engloba o saber organizar, sistematizar, aplicar e avaliar presente na Pedagogia do Esporte (BERGER; GINCIENE; LEONARDI, 2020; GALATTI et al., 2017b) e o domínio amplo de todas as ciências do esporte aplicados a modalidade em específico, evidenciando a importância de um vasto conhecimento profissional (c) para desenvolver um projeto esportivo de sucesso, como afirmam os gestores G3 (Atletismo) e G5 (COB):

> “(...) Segundo é a questão do conhecimento, tanto por parte do gestor quanto por parte dos treinadores, sem dúvida um treinador qualificado, com experiência ele de fato pode fazer a diferença.” (G3 - Atletismo)

> “(...) Então, quando você tem uma pessoa forte dentro de um projeto, um treinador que consiga controlar, desenvolver, desenhar o seu planejamento e ao longo do planejamento, fazer os controles devidos para que esses atletas estejam sendo avaliados de forma a entender se ele está num momento ideal de acordo com o que foi planejado, fica muito mais fácil. Então o principal é a gente ter uma pessoa forte, ter um profissional forte, coordenador, um treinador liderando cada projeto esportivo.” (G5 - COB)

Para além do conhecimento profissional, vale destacar a importância dos conhecimentos interpessoal e intrapessoal de treinadores(as) que também são essenciais no processo da busca pela medalha e que permitem desenvolver competências para gerir conhecimento geral, prático e específico (CÔTÉ; GILBERT, 2009; SANTOS et al., 2023). A competência de construir relação interpessoais com o intuito de liderar, influenciar, gerir pessoas e se comunicar de maneira eficaz (ICCE, 2013) também apareceu na fala da atleta:

> “(...) O atletismo é um esporte individual, então, para mim aqui no Clube D o grande diferencial para eu ter chegado no alto rendimento é minha relação com meu treinador, porque, somos eu e ele.” (A2 - Atletismo)

A conexão e confiança entre atleta e treinador(a) parecem ser especialmente importantes nessa trajetória até a segunda medalha. A literatura demonstra que uma boa relação entre treinador(a) e atleta pode influenciar positivamente o desempenho esportivo, inclusive em equipes de nível mundial (GALATTI et al., 2019; LAFRENIÈRE et al., 2011; LIMA et al., 2023). Assim como na perspectiva de membros da comissão técnica, o perfil (e filosofia) de treinadores(as) também parece ser um FCS:

> “(...) o Felipe ele veio também com esse perfil esse cuidado, né? Muito com as pessoas, né, com o jeito do dia a dia, de chegar. Diferente só de... o Luan na quadra, de trabalhar e sempre foi um perfil, né? Não tem certo nem errado, mas são perfis diferentes (...)”. (CT2 - Voleibol)

Um destaque importante é que não há somente a exigência por partes dos(as) gestores(as) de profissionais qualificados, essa exigência parte deles(as) próprios(as) que entendem a necessidade de se manter aprendendo e em desenvolvimento constantemente (TOZETTO; GALATTI; MILISTETD, 2018), como evidencia a fala do membro da CT1 (Voleibol):

> “(...) Bom, primeiro foram oportunidades de trabalho. Eu tive sorte, confesso para você que eu tive sorte de encontrar um gestor lá no começo da minha carreira que acreditou no meu potencial. E antes de pedir qualquer coisa para ele, eu conhecimento, eu fui me qualificar.” (CT1 - Voleibol)

A aprendizagem de treinadores(as) é continua e ao longo de toda a vida, podendo ocorrer em diferentes contextos: o formal, não formal e informal (NELSON; CUSHION; POTRAC, 2006). O contexto de aprendizagem formal se refere aos cursos de graduação (em Educação Física ou Ciências do Esporte) e pós-graduação (Lato Sensu ou Stricto Sensu), o não formal podem ser eventos (congressos, palestras etc.) e a formação continuada (capacitações), e o informal que pode ocorrer através da troca de conhecimento com pares, leituras, consumo de material por meio da *internet*, experiências como atleta, assistente de treinador(a) e demais funções (MOLETTA et al., 2019). Além dos diferentes contextos, essas aprendizagens podem ocorrem em situações mediadas, não mediadas e internas (WERTHNER; TRUDEL, 2006).

O contexto de aprendizagem informal emergiu nas falas dos(as) participantes como destaque no processo de desenvolvimento de treinadores(as) de nível olímpico. O G6 (Canoagem de Velocidade) evidenciou a importância de ter vivenciado o processo de treinamento com outro treinador (já campeão olímpico):

> "(...) Então essa formação está no dia a dia, junto com o João, passando vídeos. Ele discutindo o vídeo, passando o treinamento, recebendo feedback, né? Anotando quantidades, né? E o João aprendeu da mesma forma. Eu lembro que o João queria fazer uma pós-graduação e o Fernando falou pra ele "João, fica aqui comigo que eu vou te ensinar muito mais do que uma pós-graduação, porque eu vou te dar informações que me fizeram já com que a gente ganhasse oito medalhas em Jogos Olímpicos, cinco lá na Espanha e três aqui no Brasil. E essa informação ela acontece no dia a dia, no barco, na lancha, com o cronômetro." (G6 - Canoagem de Velocidade)

Além disso, o intercâmbio entre treinadores(as) e instituições de outros países também surgiu como uma importante fonte de aprendizado, evidenciado pela fala da treinadora (T3 - Vela):

> "(...) dali vem muito aprendizado para todos da equipe, inclusive para os treinadores, né? Tem troca de experiências, tem a observação de outros países, como é que eles estão se organizando, como é que eles fazem o treinamento, com que tipo de planejamento eles fazem, como é que eles fazem o investimento de material, como é que eles procuram verba para isso." (T3 - Vela)

Intercâmbios, viagens estratégicas e benchmarking são exemplos de situações de aprendizagem que integram a Jornada de Aprendizagem e Desenvolvimento de Treinadoras e Treinadores (JADT) e estão relacionadas principalmente à fase de Desenvolvimento Profissional que consiste em um processo direcionado para a prática profissional dentro de determinado contexto, pode ser promovido a partir de diferentes estratégias (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022). A importância dos intercâmbios também ficou destacada na fala de um treinador e de um membro da comissão técnica:

> "(...) E ali, naquele momento, no mesmo ano, eu tive a oportunidade de conhecer um treinador espanhol, que tinha conquistado já cinco medalhas olímpicas pela Espanha. E ele me convidou para trabalhar com ele. Ele veio para treinar a equipe do Brasil e me convidou para trabalhar com ele como

> assistente técnico. E eu aceitei. Passei a conviver, eu morei com ele, né? E aí foi um grande divisor de águas para mim, porque ele foi um mentor, me passou todo o conhecimento que eu pude depois assumir na equipe olímpica principal do Brasil. Infelizmente após o falecimento dele, do Fernando, e aí, quando ele faleceu, eu assumi a equipe e dei sequência no trabalho que vinha sendo realizado.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) por conta do conhecimento, do contato internacional, com outros treinadores, com outras nações que no esporte estão muito avançadas em relação ao Brasil, foi possível que eu atuasse nesse tipo de atividade e tirasse disso aí o melhor do ponto de vista do desempenho para melhorar a preparação dos meus atletas.” (CT1 - Voleibol)

Além do intercâmbio, a mentoria (ou *mentoring)* também apareceu como um contexto de aprendizagem relevante para treinadores(as) envolvidos(as) na conquista de medalhas olímpicas. A mentoria é o processo de troca de experiências, conhecimentos e interação entre dois indivíduos em que um serve como modelo (sendo mais experiente e caracterizado como mentor) que orienta a aprendizagem de um principiante na carreira, ou seja, menos experiente. Esse processo de mentoria pode ocorrer a partir de uma estrutura formal (como por exemplo aquelas estabelecidas intencionalmente, por uma instituição) ou de modo informal, de acordo com a interação estabelecida entre dois profissionais (BRASIL et al., 2015; COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022), como destaca a fala de T3 (Vela):

> “(...) Nós não temos um assistente técnico, e se a confederação fizesse um programa assim, sabe? São coisas que estão passando na minha cabeça. Tem que ter alguém ali vendo o dia a dia, porque daquele dali saiu os insights, não é da sala de aula, sala de aula a gente fala coisas importantes, mas a prática não se paga, sabe?” (T3 - Vela)

A fala acima destaca também a importância de ações partindo das instituições para realização de mentorias. As mentorias podem ser um rico ambiente de aprendizagem, assim como os de contexto informal, que são organizados por instituições ou programas de formação de treinadores e treinadoras (BRASIL et al., 2015; NELSON; CUSHION; POTRAC, 2013). E essa pode ser uma estratégia de aprendizagem e inserção para treinadoras, como a própria T3 (Vela) menciona, em que ela participa de um programa de mentoria e visa fazer isso com novas treinadoras, oportunizando aquilo que não foi oportunizado a ela de maneira intencional:

> “(...) Então eu fiz um, naturalmente sem saber eu fiz um trabalho comigo mesma de mentoria, então eu grudei num cara pra ser o meu mentor, sem nem ele saber que ele era meu mentor. Daí eu comecei a tirar dúvidas, observar, não sei o quê, comecei a evoluir e evoluir, aí eu cheguei numa fase que, pera, agora eu tenho que me dar força a mim mesma, não posso só idolatrar o outro. Opa, eu tenho coisa que ele não tem, que eu tenho de bom, que ele não tem? Daí eu comecei a inverter esse jogo, mas não de uma forma arrogante, mas sim de me empoderar, me dar força, não me botar pra baixo, só me comparando. Aí inverti esse jogo, tá agora e então e agora a gente botou, aí fui eu que movimentei isso, o curso de treinadoras, mas eu fiz esse raciocínio, essas mulheres, elas têm coisa que não se ensina na sala de aula, não se ensina não. Vem aqui e vem observar o meu treino, vem aqui e vem observar o treino do fulano.” (T3 - Vela)

Além disso, a T3 (Vela) também abordou em suas falas algumas das barreiras que ela enfrentou para se manter treinadora em nível olímpico:

> “(...) todas as dificuldades que você pode imaginar, sabe? Eu acho que tem um processo de conscientização e maturidade pessoal que foi necessária e vindas de um meio que te propicia se colocar pra baixo, sabe? Então, dúvida da sua própria capacidade, já com muitos resultados maravilhosos eu continuava com dúvida, vou te falar olha, até o ciclo passado eu sofria muito com isso. “Eu não sou suficiente”, era uma mensagem interior assim que vinha, às vezes forte; como é que tu não é suficiente pra ti? Vai alguém te perguntar e falar, mas olha todos os resultados que você tem, como é que tu ainda pensa nisso? Pensa, pensa e não é à toa.” (T3 - Vela)

Importante ressaltar que a participação de mulheres em cargos de liderança de Confederações Esportivas Brasileiras de modalidades esportivas olímpicas ainda é baixa, seja nos cargos de gestão, diretoria, presidência e treinadoras principais (AMARAL et al., 2021). Segundo Barreira (2021), as mulheres que alcançaram cargos de liderança, podem ajudar, facilitar e guiar (assim como propor políticas) profissionais iniciantes no “labirinto” através de estratégias como a mentoria. A metáfora do labirinto possibilita um olhar mais complexo (do que metáfora do teto de vidro) sobre a trajetória de mulheres para alcançar cargos de liderança no esporte, seja na gestão ou como treinadoras, é possível identificar obstáculos nos diferentes caminhos que emergem da identidade de gênero, raça e classe (BARREIRA, 2021).

Dentre as barreiras existentes ao longo da trajetória para se tornar treinadora em nível olímpico no Brasil, se destacam a pressão, inclusive por partes de colegas

de trabalho e a vivência de situações discriminatórias de gênero (ALMEIDA; FREITAS, 2020). Além disso, é preciso provar frequentemente que são qualificadas tecnicamente (ALMEIDA; FREITAS, 2020; PERONDI et al., 2023) e que têm as habilidades que o cargo exige. Esses fatos também ficam evidentes na fala da T3 (Vela) a seguir:

> “(...) Do talento também que a gente tem, eu precisei fortalecer, me fortalecer mentalmente, psicologicamente, emocionalmente, para poder dar conta. (...) Isso é uma das coisas que me movem hoje, porque eu gostaria de que outras mulheres não necessitassem tanto tempo e tantas conquistas para se dar conta disso, né? A gente tá falando que eu precisei aí, passar por Tóquio pra parar de pensar se eu sou suficiente ou não.” (T3 - Vela)

Essas barreias, dificultam por exemplo, a percepção do que já foi alcançado, inclusive em outras edições dos JO. É possível notarmos avanços com relação à inserção de treinadoras no EAR (ainda que de maneira lenta) e a atuação de treinadoras na conquista de multimedalhistas olímpicos(as) pode incentivar e motivar futuras treinadoras e atletas através da representatividade (SANTOS et al., 2023; PASSERO et al., 2019, 2020; PERONDI et al., 2023; SOUZA et al., 2015). Vale ressaltar que ações de mentoria para treinadoras estão sendo realizadas pelo COB com intuito de aumentar a participação das mesmas nos JO (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2024c), ações como essa podem influenciar diretamente no sucesso de futuros(as) multimedalhistas olímpicos(as).

Em se tratando da pressão direcionada às treinadoras, isso nos leva a outro subtema identificado a partir da seguinte fala:

> “(...) meu cargo tá de gestora na Confederação, então para confederação eu sou gestora esportiva, que hoje trabalho, agora, nesse momento, quase todo o meu tempo como treinadora delas, treinadora do FX, mas é que também, era uma maneira da Confederação poder me contratar, né? Me aproveitar de outras formas também, né?” (T3 - Vela)

Esse trecho traz à luz alguns aspectos relacionados à autopercepção de treinadores(as) e como são percebidos(as) pelas confederações esportivas. Em alguns casos, por exemplo, além do exercício de várias funções e da exigência de formação em diferentes contextos, gestores percebem treinadores(as) estrangeiros(as) como mais bem qualificados(as) para desenvolver atletas com potencial de medalhas olímpicas:

> “(...) O nosso planejamento ele existe, mas ele é a médio prazo. A longo prazo a gente sabe que pode mudar bastante, né? Até porque nós temos pouquíssimos treinadores no Brasil preparados ainda, né? Muitas vezes a gente chega a pensar em trazer gente de fora, né? E enfim, é um planejamento que existe pela parte técnica, mas por outras partes ele é suscetível a mudanças (...)” (G6 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) mas “ah não, não tem um treinador, então preciso trazer um treinador estrangeiro”. Vamos trabalhar para trazer um treinador estrangeiro e assim por diante, ou coordenador que possa realmente fazer esse plano “não tem ninguém que possa fazer esse plano pro atleta?”. Vamos trazer alguém outra ou emprestar alguém que possa, de repente fazer um plano”. Ou seja, os planos de preparação olímpica que a gente faz, eles são baseados dessa forma, baseados nesses pilares e de acordo com cada modalidade, cada atleta, cada projeto, a gente vai adaptando.” (G5 - COB)

> “(...) O Alberto é do Clube B agora, mas ele era do Clube C, ele só não continuou no Clube C porque o clube acabou. Então, ele foi construído dentro desse modelo também, junto com a Confederação, no final dos anos dois mil e dez, dois mil e onze, nós fizemos o mesmo modelo, só que dessa vez foi trazido pela Confederação junto com o clube, um treinador cubano que é o treinador dele até hoje e veja o que ele fez até agora, foi quarto na olímpiada, né.” (G3 - Atletismo)

Essa é uma percepção que aparece na fala de um treinador também:

> “(...) Um ponto de atenção ainda é falta de profissionais qualificados, né? A gente tem uma demanda que não é atendida, né? Por conta dos nossos profissionais, os treinadores ainda precisam se qualificar melhor. Precisamos de mais treinadores e treinadores mais qualificados também para estarem formando atletas, né?” (T1 - Canoagem de Velocidade)

T1 (Canoagem de Velocidade) aprendeu e fez mentoria com um treinador estrangeiro e tem essa percepção de treinadores(as) brasileiros(as). Além disso, na percepção de G1 (Atletismo), treinadores(as) estrangeiros têm mais suporte para continuar se aperfeiçoando por conta da alta remuneração:

> “(...) O treinador dele, Victor, recebe também um recurso para isso. São quase 7500, euros/mês de salário para o treinador. E então ele tem todo o apoio para continuar treinando, né? E esse é o diferencial.” (G1 - Atletismo)

T1 (Canoagem de Velocidade) acredita que uma das barreiras para treinadores(as) brasileiros(as) alcançarem o nível de seleções nacionais é o imediatismo:

> “(...) A gente tentou fazer cursos, a gente tentou fazer clínicas para isso, mas a gente, de certa forma, esbarra um pouco aqui no Brasil na questão do imediatismo, né? Alguns profissionais acreditam, acham que fazendo um curso, fazendo uma clínica, já deixa eles aptos a serem treinadores de nível olímpico, de nível mundial. E existe uma diferença grande nisso, né? Para você entender, às vezes um treinador de clube que a gente faz um curso para ele, a gente coloca ele numa clínica para aprendizado, ele passa por esse processo e em determinado momento, antes de concluir isso, já se acha apto a ser treinador e pega aqueles atletas do clube. Deixam de ir para a seleção achando que eles vão levar esses atletas que eles já têm conhecimento suficiente, né? Então, esse imediatismo com os treinadores é que complica um pouquinho nisso também.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

T2 (Judô) tem 38 anos e T3 (Vela) possui 28 anos de experiência (não obtivemos os dados de T1 da Canoagem de Velocidade). A partir dos(as) dois participantes do presente estudo, é possível notar que o nível olímpico exige muitos anos de experiência na modalidade e constante busca por conhecimento em diferentes contextos. Essa vasta experiência traz a preocupação dos(as) participantes com relação à continuidade dos projetos desenvolvidos atualmente nas modalidades olímpicas: “Mas eu já tô aí com 45 anos, quem é que vai fazer depois de mim?” (T3 - Vela).

Isso nos leva a discutir a importância da Gestão do Conhecimento e sua aplicabilidade no contexto esportivo. Ao gerir o conhecimento novos saberes são criados através da interação e trocas de experiências entre os(as) envolvidos(as), promove um ambiente mais comunicativo, e almeja realizar a transferência de informações de maneira formal ou informal (NERY; TEIXEIRA, 2024). Como mencionado anteriormente, a mentoria é uma estratégia que busca fomentar o desenvolvimento dos(as) mentorados(as), no caso, treinadores e treinadoras iniciantes, para que eles e elas possam se desenvolver da melhor forma possível. A participante T3 (Vela) entende essa importância e alerta para falta de “sombras”, ou seja, pessoas que estejam em busca de conhecimentos na Vela, e que acompanhem o dia a dia de treinadores(as) do alto rendimento da modalidade:

> “Então a gente tá fazendo um programa de mentoria, a gente tá no primeiro piloto, o programa, temos que ver aí maneiras de melhorar isso. Claro que tem que ter uma vontade, das participantes né? Eu fui sozinha lá e “deixa eu ver teu treino? Deixa eu ir contigo? Deixa eu ver não sei o quê” mas eu acho que é um caminho; como passar esse conhecimento? Uma forma é grudando pessoas chaves nesses outros treinadores, né? Por que não tem uma sombra da Martha? tem que ter uma sombra aqui.” (T3 - Vela)

Já em outras modalidades, foi possível identificar que essa transferência tem ocorrido por conta da vinda de treinadores estrangeiros para o Brasil, como é o caso do T1 da Canoagem de Velocidade:

> “(...) E após a vinda desse treinador espanhol, ele nos deixou de legado essa metodologia vitoriosa, uma metodologia de treinamento e que faz com que o atleta, tendo essas qualidades, nós consigamos tirar o melhor desse atleta com essa metodologia de trabalho.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

Vale ressaltar que o treinador espanhol citado veio a falecer e G6 (Canoagem de Velocidade) reforça que T1 é um dos únicos que detém esse conhecimento até o momento:

> “(...) foi contratado via COB, via PPO né? E isso foi muito, digamos assim, foi o grande legado do Rio de Janeiro, do Rio 2016, foi a contratação do Fernando. O Fernando veio a falecer em 2018. Só que antes disso, ele deixou para o treinador João, que é o atual treinador chefe dos treinadores nacionais, esse conhecimento sobre essa metodologia, né? Eu acredito até que seja a única pessoa do mundo hoje que recebeu todas essas informações em detalhe, né?” (G6 - Canoagem de Velocidade)

Para que ocorra a Gestão do Conhecimento, as relações interpessoais são importantes, mas o ambiente de trabalho também deve possuir facilitadores para que isso ocorra (NERY; TEIXEIRA, 2024). Segundo Saito e Fukunaga (2020), a Gestão do Conhecimento deve apoiar as atividades dentro das organizações; deve ser a base de sustentação a partir de conhecimentos relevantes da organização e, é preciso que todos(as) envolvidos tenham conhecimento dessa importância a partir de uma gestão sustentável. Além disso, é preciso que o ambiente facilite esse processo, valorizando a dinâmica do conhecimento e a considerando como uma matéria-prima e insumo, promovendo a cultura de parceria e troca, apoio ao projeto, transformações a nível

comportamental e, com isso, uma participação de líderes e da alta gestão como forma de envolvimento e valorização dessa cultura (SAITO; FUKUNAGA, 2020).

A partir da fala de um membro da comissão técnica é possível notar que o Voleibol não realiza essa Gestão do Conhecimento, mesmo essa parecendo ser um FCS para alcançar uma ou mais medalhas olímpicas:

> “(...) A gente, por exemplo, trabalhei lá com Luan no centro de treinamento em Saquarema durante 10 anos. E qual o material que a gente tem que seja de vídeo, de imagens do treinamento, não tem nada, entendeu?” (CT2 - Voleibol)

No Atletismo, a Gestão do Conhecimento parece ocorrer assim como na Canoagem de Velocidade, através do intercâmbio. No caso relatado a seguir, os atletas eram treinados por dois treinadores, um brasileiro e um estrangeiro, que compartilhavam o conhecimento e demais informações relevantes para o seu treinamento:

> “(...) No caso do salto com vara, começou com a Carol e com um outro atleta chamado Gabriel, aí chegou o Carlos. O Carlos chegou em dois mil e nove dois mil e dez, e participou desse intercâmbio, então esse intercâmbio ficou assim: todo ano eles iam para treinar três, quatro meses lá para a Itália, passam uma parte aqui no Brasil, uma parte lá na Europa e treinavam com o Victor, era uma questão de “joint venture” vamos dizer assim né, era um treinador brasileiro e um treinador estrangeiro que compartilhavam a orientação do atleta e compartilhavam conhecimento também.” (G3 - Atletismo)

A partir do exposto, a Gestão do Conhecimento é importante para que as modalidades e atletas consigam alcançar não só uma medalha olímpica, mas a manutenção e evolução desse desempenho em outros ciclos olímpicos. Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento pode ser considerado um FCS, evidenciando que que a não realização dos processos de Gestão do Conhecimento de forma coletiva e integrativa por parte de líderes das instituições, pode levar ao enfraquecimento da modalidade em questão. Portanto, é preciso criar processos e protocolos internos para sistematizar o fluxo do compartilhamento de conhecimentos (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022).

Para que isso ocorra é preciso que se desenvolvam relações interpessoais de pessoas envolvidas nas instituições esportivas, inclusive, esse conhecimento tem

permeado pela maioria dos temas encontrados, principalmente no atual de treinadoras e treinadores. E para que essas relações ocorram, é preciso pessoas. O que nos leva ao próximo tema identificado que parece ser um FCS para alcançar medalhas olímpicas: “O que faz diferença numa campanha olímpica? Pessoas”.

### 5.3.5. “O que faz diferença numa campanha olímpica? Pessoas”

As organizações esportivas são compostas por grupos de pessoas que executam suas funções em áreas ou departamentos específicos coordenados para o alcance de um mesmo objetivo (SLACK; PARENT, 2006), seja ele a promoção da saúde ou a conquista de uma medalha olímpica. Nesse sentido, os recursos humanos são a parte essencial para a efetividade de qualquer tipo de planejamento voltado à melhora do desempenho esportivo, haja vista que este fator está relacionado ao sucesso esportivo, conforme evidenciado por outros estudos que destacaram principalmente a atuação de treinadores e treinadoras (BÖHME; BASTOS, 2016; BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015; DE BOSSCHER et al., 2015; TRUYENS et al., 2014).

Ao ser questionada sobre o que é determinante para um(a) atleta se tornar medalhista olímpico(a), T3 (Vela) enfatizou as “pessoas” como o diferencial da campanha olímpica. A resposta de A2 (Atletismo) foi para essa mesma direção ao afirmar que muitas pessoas estão envolvidas com o dia a dia de atletas para que eles(as) alcancem o resultado almejado:

> “(...) Atrás de um atleta, vou me utilizar como exemplo, atrás de mim como atleta olímpica, tem um batalhão de gente. Tem muita gente que corre comigo o ano inteiro para a gente conseguir fazer uma marca.” (A2 - Atletismo)

> “(...) Eu acho que a gente conta sempre com pessoas, pessoas fazem diferença. Se tu me perguntar assim “o que que faz diferença numa campanha olímpica?” Pessoas, pessoas que possam colocar um, junto com a paixão, um método eficiente de treinamento.” (T3 - Vela)

Assim como ocorre no contexto das organizações esportivas (CHELLADURAI; MADELLA, 2006; DOHERTY, 1998; WEERAKOON, 2016), a partir dessas duas falas, podemos afirmar que os recursos humanos desempenham um papel fundamental para a conquista da medalha olímpica, pois contribuem diretamente para a realização dos objetivos dos(as) atletas.

As estratégias utilizadas pelas organizações para gerenciar esses recursos, quando bem executadas, favorecem vantagem competitiva e contribuem com a eficácia organizacional (CHELLADURAI; MADELLA, 2006; DOHERTY, 1998; WEERAKOON, 2016). Algumas possíveis estratégias foram apontadas para melhor aproveitamento desses recursos, dentre elas a capacitação contínua e o investimento estratégico em lideranças que funcionam como “elo” entre as necessidades da preparação de atletas e as entidades do esporte que buscarão atender essas demandas, como mencionado por G2 (Atletismo) e G5 (COB):

> “(...) E capacitação contínua desses profissionais. A gente tem que estar otimizado, a gente tem que estar sempre atualizado em relação ao que o mundo está propondo, de técnicas diferentes para a gente competir em igualdade de condição. Isso para mim é a qualidade de preparação” (G2 - Atletismo)

> “(...) Então, cada modalidade tem um plano de preparação olímpica ou Pan-Americana baseado nesses pilares onde a gente, em cada modalidade, a gente vê qual é a necessidade maior, se investe mais em equipe multidisciplinar, se investe mais em equipamentos, se investe menos em treinador, já tem um treinador forte” (G5 - COB)

Importante frisar que, segundo os(as) entrevistados(as), os recursos humanos englobam todas as pessoas que participam de uma campanha olímpica, seja de maneira mais próxima aos atletas (comissão técnica, treinadores/as, equipe multidisciplinar) ou no contexto organizacional (gestores/as, supervisores/as, diretores/as, equipe de operação, dentre outras). Como no tópico anterior evidenciamos treinadores e treinadoras como um fator determinante para o sucesso, neste tópico, vamos nos ater aos demais recursos humanos envolvidos com a medalha olímpica (gestores/as, equipe multidisciplinar, equipe administrativa). Nesse sentido, G3 (Atletismo) e CT2 (Voleibol) enfatizaram a importância de gestores(as) e a sinergia com a equipe de trabalho, o conhecimento técnico e as experiências com o esporte que atuam, como pode ser observado nos trechos a seguir:

> “(...) Então, essa sinergia do gestor com a equipe de trabalho em geral, a equipe multidisciplinar, um bom conhecimento do gestor da modalidade, esse alinhamento com essas pessoas competentes e a sistematização disso aí que eu acho fundamental que isso tem que ser sistemático e na minha opinião

> são os aspectos, de forma macro, bem críticos, são os básicos para a gente conseguir sucesso no alto rendimento.” (G3 - Atletismo)

> “(...) E agora tem, nesse momento específico, a presença da Leila, que é a CEO, que também tem uma experiência muito grande ali dentro do COB. É diferente, né? A função que ela exerce hoje exige algumas decisões, algumas questões que ela ainda está se adaptando. Mas, é uma pessoa, uma atleta, ex-atleta, né? Que foi preparada para isso, muito competente, que estudou.” (CT2 - Voleibol)

Um estudo que teve como objetivo analisar os perfis de gestores(as) esportivos no Brasil (a partir da literatura existente), evidenciou que as funções de gestores(as) devem estar alicerçadas em competências relacionadas às relações interpessoais, processos e tomadas de decisão (ZANATTA et al., 2018). Essas competências gerenciais, nem sempre estão presentes no currículo de formação (ZANATTA et al., 2018), e se estendem como necessárias para as demais pessoas envolvidas com a preparação e o ciclo olímpico de atletas, principalmente no que tange a continuidade do desempenho esportivo, que pode ser influenciada pelo tempo de experiência dessas pessoas em suas funções. Esse é um aspecto considerado essencial para as articulações políticas e aquisição de conhecimentos técnicos, viabilizando a execução de tarefas e fortalecimento das relações interpessoais (QUINAUD et al., 2019; ZANATTA et al., 2018).

O conhecimento específico da modalidade com a qual trabalha também foi um aspecto apontado como importante aos gestores e gestoras do esporte, pois essas experiências e vivências facilitam a compreensão das especificidades do esporte, e que auxiliam nas tomadas de decisões, juntamente com as competências contextuais, técnicas e comportamentais dessas pessoas (QUINAUD et al., 2019; ZANATTA et al., 2018). 5 de 6 gestores(as) participantes desta pesquisa praticaram a modalidade em que atuam. Entre treinadores e treinadora, todos foram praticantes de suas modalidades.

Porém, apenas ter pessoas à disposição para desempenhar alguma função não é o suficiente ao tratarmos da alta *performance* de atletas olímpicos(as) e, principalmente, medalhistas e multimedalhistas. Conforme G3 (Atletismo) e G5 (COB) mencionaram, os recursos humanos precisam ser “altamente qualificados e capacitados”, pois para a qualidade da preparação de um ciclo olímpico, é necessário ter os “melhores” profissionais e, em especial, profissionais que saibam gerir pessoas:

> “(...) recursos humanos altamente qualificados e capacitados, uma rede de apoio de múltiplas áreas, não vou enumerar aqui porque você sabe todas aí, mas a gente conseguiu reunir naquele grupo de trabalho os melhores fisioterapeutas, os melhores médicos, os melhores nutricionistas, os melhores psicólogos do esporte, nós tínhamos os melhores dos melhores ali que trabalhavam com a modalidade.” (G3 - Atletismo)

> “(...) você ter a capacidade, principalmente de gerir pessoas, gerir pessoas não é fácil, gestão de pessoas, não é fácil, é uma das coisas mais difíceis que existem dentro de qualquer função que você vai exercer e são muitos diferentes perfis que você lida não somente de atletas, mas também de profissionais que você precisa fazer essa integração entre esses profissionais para poder ter uma máxima eficiência num resultado onde todos estejam buscando esse resultado. Então, gerir pessoas é uma coisa que tem que ter um dom.” (G5 - COB)

A respeito da qualidade dos recursos humanos, este pode estar relacionada à formação dessas pessoas, que pode ocorrer em diferentes ambientes de aprendizagem como o ambiente de trabalho, profissional ou educacional (QUINAUD et al., 2019). Dentre os(as) participantes, 4 gestores(as) possuem pós-graduação, e 2 possuem o ensino superior completo; entre treinadores(as), 2 possuem pós-graduação e os 2 membros de comissão técnica possuem ensino superior completo; além disso, 1 atleta possui ensino superior completo e outro ensino médio (estava cursando graduação no momento da entrevista). Ou seja, a maior parte dos(as) participantes possui pós-graduação ou ensino superior completo, e possuem um tempo médio de experiência de 20,83 $\pm$ 11,04 anos em suas respectivas funções.

Teixeira e Barcelos (2022) identificaram a gestão de pessoas como uma dimensão que engloba alguns FCS do voleibol brasileiro, tais como: a relação entre os integrantes da equipe, estabilidade e respeito à autonomia de treinadores(as), o papel dos(as) supervisores(as) da equipe, gestão do grupo e da comissão técnica. Alguns autores(as) consideram o voleibol como um dos esportes que têm se destacado no cenário nacional – e internacional – graças ao seu modelo de gestão que pode servir de inspiração para outras organizações do esporte, inclusive, no que diz respeito à gestão de pessoas desenvolvida em clubes de voleibol e a gestão majoritariamente profissional dessas entidades (LIMA; MAZZEI; COSTA, 2012; MARONI; MENDES; BASTOS, 2010).

Além disso, muitas ações no esporte ocorrem graças à participação de voluntários e voluntárias. A realização dos megaeventos esportivos é um exemplo disso, onde as motivações consistem em crescimento pessoal, amor ao esporte, busca por contatos, envolvimento com a comunidade e patriotismo ou motivações profissionais (BAVARESCO et al., 2022). No esporte de alto rendimento, porém, esta não pode ser a realidade dos recursos humanos que trabalham em prol da medalha olímpica. Os(as) participantes deste estudo comprovam isso, uma vez que, 5 de 6 gestores(as) trabalham em tempo integral nesta função, entre treinadoras(as) e comissão técnica, todos(as) trabalham em tempo integral com esta função, assim como o/a atletas entrevistados. O que indica que o investimento contínuo nessas pessoas pode favorecer a continuidade dos resultados em JO.

No entanto, o investimento em recursos humanos no Brasil é baixo quando comparado a outras áreas como infraestrutura, suporte a atletas e eventos (CASTRO et al., 2023; MAZZEI et al., 2015) e nota-se ainda que, mesmo após a realização de importantes megaeventos no Brasil, os recursos humanos não foram o foco dos investimentos no país (GALATTI, 2017). Esses investimentos podem ocorrer através de bolsas, salários, ajuda de custo para gestores(as), árbitros(as), treinadores(as), e equipe multidisciplinar da atividade fim ou meio (FERREIRA, 2018), e podem ter uma incidência positiva, inclusive, na utilização das Ciências do Esporte como aliada para a continuidade do sucesso esportivo. Todavia, como evidenciado por Simões, Rego e Lobato (2017), para gestores(as) e treinadores(as), a capacitação de recursos humanos é um dos desafios para a utilização das Ciências do Esporte dentro de Confederações e Clubes brasileiros.

Sobre este tema, podemos concluir que os recursos humanos (equipe multidisciplinar, administrativa e gestores/as) altamente qualificados, com competências de liderança e gestão de pessoas são fundamentais para a conquista de uma medalha olímpica e especialmente para a manutenção desse resultado. Pois essas pessoas contribuem com o planejamento e sua execução e possuem a capacidade de conversar com outras áreas que são fundamentais para a qualidade da preparação de atletas olímpicos(as), como as Ciências do Esporte. Além disso, o tempo de experiência e o conhecimento técnico da modalidade foram identificados como um diferencial para os(as) participantes da pesquisa.

### 5.3.6. Competições e Competitividade

Programas de competição bem estruturados nacionalmente e internacionalmente estão presentes em sistemas esportivos diferentes países (GREEN; OAKLEY, 2001). As organizações esportivas são motivadas a estar em constante melhoria para aumentar o desempenho esportivo de atletas, isso porque durante as competições os(as) atletas precisam estar em igualdade de condições com adversários(as) (GAMMELSÆTER, 2020). No SPLISS 2.0 foi possível identificar correlações entre os fatores de sucesso nos JO e o que é realizado no pilar 8 (que se refere a competições nacionais e internacionais) no país. A organização de eventos internacionais no país tem relação significativa (e positiva) com o sucesso nos JO de verão, bem como a coordenação nacional e o planejamento de eventos de longo prazo possuem relação significativa (e positiva) com o sucesso nos JO de verão e inverno (DE BOSSCHER et al., 2015).

A experiência competitiva é importante para atletas em desenvolvimento, pois ao possuir mais tempo em ambiente competitivo podem aprender competências básicas para lidar com futuras competições, além disso esse ambiente é visto como um componente pedagógico para o desenvolvimento de atletas (KRISTIANSEN et al., 2018). Além desses ambientes competitivos, as situações que tiram os(as) atletas da "zona de conforto" também foram destacados. A respeito disso, os *trainings camps* foram identificados como uma experiência importante para o sucesso esportivo como retratam a T3 da Vela e G5 do Judô:

> "(...)E esses momentos de training camps, que a gente chama, que são os momentos que a gente tem que sair daqui e se desafiar. Eu acho que isso é fundamental." (T3 - Vela)

> "(...) Internacionalmente a gente faz o treinamento de campo só para fazer "ah, um atleta que disse que tem dificuldade de fazer, de treinar ou de competir com atletas que são destros ou são canhotos", então a gente traz determinadas características de atletas com determinados, em determinados momentos para poder fazer um treinamento de campo só disso, tecnicamente falando." (G5 - COB)

As falas evidenciam também que esses contextos são importantes para a preparação minuciosa antes do período competitivo e, a partir da fala de G5 (COB), é possível identificar que além do treinamento e aperfeiçoamento técnico, é também um

momento importante para que atletas ganhem confiança em si mesmos(as) para as próximas competições. Dessa forma, as competições nacionais são eventos importantes para que esse processo de desenvolvimento competitivo e ganho de competências ocorra de maneira ampliada e com diferentes estímulos (KRISTIANSEN et al., 2018). No Voleibol é possível notar que o nível das competições brasileiras disputada por clubes ajuda na preparação para seleção brasileira visando competições internacionais, conforme citado por CT1 e CT2:

> “(...) Então os caras estão fazendo essa galera rodar, jogar contra os melhores e ter que ganhar experiência, não é? Isso sempre foi feito no Brasil, nosso campeonato, é um campeonato muito bom. (...) É, enfim, a gente tem, assim, uma demanda de qualidade no treinamento, no Campeonato Brasileiro, nos clubes muito boa. Então acho que isso foi determinante para gente sempre ter times competitivos” (CT1 - Voleibol)

> “(...) Então, esse cuidado com os clubes é fundamental para poder, enfim, alimentar como a gente falou, não adianta só a gente pensar a seleção Brasileira, ela, por si só, a gente sabe que um bom trabalho nesses clubes, uma boa Superliga, uma boa competição é muito importante para o nosso trabalho aqui também.” (CT2 - Voleibol)

É importante ressaltar que independente do resultado nas competições (principalmente nas primeiras experiências), a participação de atletas nesses eventos é crucial para preparação, ganho de experiência e para que ocorra comparações de desempenho com adversários (MAZZEI; SILVA JÚNIOR, 2016). A participação em competições internacionais é crucial para alcançar o sucesso esportivo internacional (GREEN; OAKLEY, 2001), especialmente nos JO. A fala de A1 (Ginástica Artística) retrata essa importância de progressão na participação das competições internacionais e ganho de experiências para se acostumar com esse ambiente e competitividade:

> “(...) É, mas agora é colocar eles para competir. Eles têm que competir internacionalmente, porque competir dentro do Brasil é uma coisa, competir internacionalmente, uma Copa do Mundo um pouco mais forte assim, dá uma pressão a mais, então precisa colocar eles para ter essa adrenalina, esse estilo de competição, para quando chegar na competição principal, que geralmente é o mundial, Olimpíadas, eles estarem bem tranquilos e conseguir fazer o seu papel direito.” (A1 - Ginástica Artística)

A participação em competições internacionais pode ser considerada, portanto, um FCS para se tornar multimedalhista em JO. Na Ginástica Artística feminina brasileira, o Pilar 8 também aparece como um fator de sucesso (LIMA, 2020). Para além da competitividade em eventos internacionais, encontramos um FCS interessante na busca por medalhas olímpicas, a competividade nos treinos. De acordo com T2 (Judô), treinar com judocas campeões a nível mundial e olímpico (inclusive multimedalhista olímpico em edições não analisadas no presente estudo) auxilia nas experiências, motivações e competitividade para desenvolver futuras(os) medalhistas:

> "(...) E a Ana é uma atleta extremamente talentosa, tem uma capacidade física espetacular. Chegou no momento, aquele momento da formação dos 12 aos 16 anos. Chegou na Clube A no momento que a Clube A vivia um momento muito especial, que era o desenvolvimento da carreira, o ápice da carreira do Pedro, depois o ápice da carreira do Rodrigo. E ela era uma jovem aprendendo e ela absorveu tudo isso lá. Ana era uma grande esponja, uma grande esponja que acabou absorvendo muito desses dois grandes atletas. Somado a isso, o ambiente ali sempre foi um ambiente muito competitivo, um ambiente muito saudável para o desenvolvimento do atleta." (T2 - Judô)

Já no Atletismo, encontramos o intercâmbio como um FCS para se alcançar a segunda medalha olímpica, dois gestores falaram sobre a importância de residir no exterior por um período para aprimorar o nível competitivo que "a gente não tem no Brasil" (G2 - Atletismo):

> "(...) Mais um fator, é o nível competitivo. A gente precisa de um nível competitivo alto e em algumas modalidades a gente não tem no Brasil. Por isso, alguns atletas residem no exterior, onde eles encontram isso." (G2 - Atletismo)

> "(...) No caso do salto com vara, começou com a Carol e com um outro atleta chamado Gabriel, aí chegou o Carlos. O Carlos chegou em dois mil e nove dois mil e dez, e participou desse intercâmbio, então esse intercâmbio ficou assim, todo ano eles iam para treinar três, quatro meses lá para a Itália, passam uma parte aqui no Brasil, uma parte lá na Europa." (G3 - Atletismo)

Um outro FCS no Atletismo segundo o G1 é a qualidade e quantidade dos eventos que temos no Brasil, e reforça a importância do intercâmbio de atletas:

> “(...) A qualidade de competições de eventos, nós temos hoje poucas boas competições. Elas são pouquíssimas. Nós temos ainda muita dificuldade com isso. A possibilidade de intercâmbio com atletas de mesmo nível técnico. (...) Assim como outros casos também, a falta de nível técnico nas competições de área sul-americanas faz muita diferença.” (G1 - Atletismo)

No Judô as facilidades e dificuldades são outras para se alcançar uma ou mais medalhas olímpicas, segundo T2 a modalidade tem suporte para participar de qualquer evento competitivo ou de treinamento no mundo, mas o custo financeiro para pagar essas despesas é alto:

> “(...) Os atletas do Brasil hoje participam de qualquer evento no mundo, qualquer treinamento do mundo, não falta nada pro judô brasileiro. (...) e a Confederação Brasileira de Judô é aquele que monta o planejamento das viagens, dos treinamentos de campo” (T2 - Judô)

> “(...) Mas a dificuldade, né, para o atleta brasileiro atravessar o mundo e pagar todas as suas despesas em euro é muito grande. O esforço para se cumprir o calendário mundial de competições de treinamentos na Europa é muito grande” (T2 - Judô)

No Judô, o aporte financeiro disponibilizado pelo sistema e organizações esportivas interfere no sucesso de atletas em competições internacionais, inclusive na conquista de medalhas olímpicas (MAZZEI et al., 2020). Importante destacar que a participação em competições internacionais depende do suporte financeiro destinado tanto às organizações esportivas (confederações e clubes), quanto a atletas e treinadores(as) (MAZZEI; SILVA JUNIOR, 2016). E por isso, entraremos no próximo tema que diz respeito ao suporte para carreira de atletas em busca da segunda medalha olímpica.

### 5.3.7. Plano (suporte) para a carreira

Neste tema, serão apresentadas as falas dos(as) participantes acerca da importância do suporte para a carreira de aletas medalhistas olímpicos(as) brasileiros(as). A partir das análises, dois subtemas emergiram: Ambiente estruturado e equipe multidisciplinar e Programas e Projetos Específicos para Atletas. Todos(as) participantes destacaram em seus discursos fatores que são relevantes para uma carreira esportiva exitosa no contexto nacional e internacional.

A carreira esportiva pode ser definida como a prática de um esporte de forma voluntária e escolhida com o objetivo de atingir um pico de performance em um ou mais eventos esportivos ao longo dos anos. Ela pode acontecer em qualquer nível competitivo e, dependendo do nível de competitividade, a carreira esportiva pode ser local, regional, nacional ou internacional, amadora ou profissional. Atletas que se encontram no nível internacional ou profissional de carreira esportiva podem ser nomeados como de elite ou de alto rendimento (STAMBULOVA et al., 2009).

O desenvolvimento da carreira esportiva envolve fases e transições que carregam consigo demandas e necessidades específicas relacionadas aos treinamentos, às competições e ao estilo de vida do(a) atleta (STAMBULOVA et al., 2009). As fases comumente identificadas no processo de desenvolvimento de atletas consistem no início da especialização esportiva, transição das categorias júnior para sênior, a transição para o esporte profissional e o pós carreira (STAMBULOVA et al., 2009). A compreensão do desenvolvimento da carreira esportiva de atletas parte de uma perspectiva holística, compreendendo que esses indivíduos precisam equilibrar as demandas esportivas, psicológicas, psicossociais e acadêmicas ou profissionais para atingir seus objetivos (HENRIKSEN; STAMBULOVA, 2023; STAMBULOVA et al., 2009).

Ao abordarmos a temática de carreira esportiva a partir de uma abordagem ecológica e holística, um outro tema se manifesta como importante: a dupla carreira. Este fenômeno social faz parte da vida de atletas que estão na fase de transição do júnior para o sênior ou que já estão no EAR e, corresponde à busca pelo equilíbrio e conciliação entre as demandas esportivas, educacionais ou laborais (HENRIKSEN; STAMBULOVA, 2023; ROCHA et al., 2023).

Além disso, a dupla carreira no esporte geralmente surge por falta de recursos para dedicação exclusiva ao esporte, por isso, as confederações devem reconhecer essas situações e buscar formas de oferecer mais apoio financeiro para treinamento, competições, alimentação, saúde e qualidade de vida em geral. É importante também cuidar da gestão de carreira dos atletas, para que essas atividades paralelas não acabem competindo entre si (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022).

Dessa forma, é fundamental que as instituições esportivas e/ou educacionais estabeleçam meios para que atletas possam desempenhar suas atividades sejam elas educacionais ou competitivas. Atletas de alto rendimento por vezes passam dias, semanas e, em alguns casos, meses competindo ou realizando intercâmbios de

treinamento longe de casa, em outros países. Nesse sentido, a A2 do Atletismo (uma atleta olímpica) retratou a sua dificuldade para conseguir conciliar a rotina das competições com a sua faculdade, pois a instituição de ensino não possuía uma estratégia ou plano para auxiliá-la:

> “(...) quando eu viajo para competir ninguém entende que eu viajo para competir. Eles entendem que eu perdi a matéria, problema é meu, você vai atrás e é isso. Ninguém entende que é esse o meu trabalho, que eu tinha uma bolsa na faculdade, não era uma bolsa de cem por cento, mas eu tinha uma bolsa na faculdade porque eu era atleta.” (A2 - Atletismo)

Além da falta de estratégia para a continuidade dos estudos de atletas também foram apontados como fatores que influenciam o sucesso esportivo de medalhistas olímpicos a importância de se ter um ambiente estruturado e uma equipe multidisciplinar para o treinamento. Isso, segundo os(as) entrevistados(as), envolve as instalações e equipamentos disponíveis, uma metodologia adequada de treinamento que acompanhe as evoluções e mudanças do esporte internacional e a qualidade dos treinos como destacado por G5 (COB) e G2 (do Atletismo):

> “(...) E aí eu falo sobre infraestrutura de treinamento, equipamentos, treinador, equipe multidisciplinar, auxílio financeiro, enfim, ciência do esporte, ou seja, tudo o que a necessidade, o atleta, o esporte precisa, a gente vai entender o que cada atleta, o que cada equipe necessita, dentro dessa necessidade.” (G5 - COB)

> “(...) Treinamento locais para treinamento, serviços para a performance, o que são serviços para a performance? Toda a parte de ciência do esporte que você pode aplicar ali dentro. Basicamente, as questões relacionadas à biomecânica, à fisiologia, à nutrição, a serviços médicos que, para mim cada vez toma um papel muito grande no controle de carga, de treinamento, e na parte de prevenção e recuperação de lesões, né?” (G2 - Atletismo)

Como já discutido em temas anteriores, ter profissionais qualificados tem influência direta no sucesso de multimedalhistas olímpicos(as) e, no Brasil o investimento em recursos humanos ainda é baixo quando comparado a outras áreas como infraestrutura, suporte a atletas e eventos (CASTRO et al., 2023; MAZZEI et al., 2015). A área de Ciências do Esporte também surgiu novamente como um importante componente para o sucesso esportivo ao longo da carreira de atletas, pois o suporte científico deve fazer parte do processo do desenvolvimento de atletas, desde a base

até o alto rendimento para melhora de aspectos relacionados às áreas da fisiologia, bioquímica, biomecânica, treinamento, psicologia, nutrição, treinadores(as), gestão do esporte, dentre outros.

O suporte da psicológico (mencionado por A2 - Atletismo, G2 - Atletismo e CT2 - Voleibol) também engloba a qualidade da preparação de atletas olímpicos e é um dos componentes das equipes multidisciplinares que acompanham esses(as) atletas, se tornando um item cada vez mais imprescindível para o sucesso esportivo internacional e para o desenvolvimento de atletas (DE BOSSCHER et al., 2015):

> “(...) O atleta tem que ter um lugar bom para treinar, o atleta tem que ter um treinador bom, o atleta tem que ter um apoio psicológico, um apoio de massoterapeuta, um atleta necessita de um apoio financeiro porque ninguém, vive sem um apoio financeiro.” (A2 - Atletismo)

> “(...) para mim também é um fator crítico de sucesso. Você também tem a parte que eu trato sempre, a parte que é a preparação mental, é a Psicologia do Esporte, é a preparação mental” (G2 - Atletismo)

> “(...) Uma temporada toda naquele local específico, dando todas as condições de treinamento, alimentação, apoio psicológico, enfim, tudo isso, e não só pontualmente, pensando só no resultado, você teria muito mais possibilidade de desenvolver o atleta como um todo, de uma forma geral que chegariam, uma seleção adulta, numa condição muito melhor.” (CT2 - Voleibol)

A Psicologia Esportiva é importante nas fases de transição para o esporte sênior; porém, esse suporte possui uma importância ainda mais acentuada em atletas que já conquistaram uma medalha olímpica, pois as exigências pela melhora do desempenho (que já é acima da média), somadas à alta exposição midiática pode elevar o estresse e sobrecarga tanto em relação aos treinamentos (sobrecarga física), quanto em relação ao psicológico e emocional desses atletas (sobrecarga psicológica). Essas sobrecargas podem culminar com esgotamentos psicológicos e desencadear *overtraining* ou Síndrome de *Burnout* (GUSTAFSSON; MADIGAN; LUNDKVIST, 2018).

Em vista disso, estar em um ambiente que seja competitivo e seguro ao mesmo tempo é um fator que contribui com a qualidade da preparação de atletas de alto rendimento (VELLA et al., 2024), como apontado pelo treinador T2 do Judô: “(...) ambiente muito competitivo, um ambiente muito saudável para o desenvolvimento do atleta.” Nesse sentido, T1 (Canoagem de Velocidade) descreveu como ocorre o

“controle” do ambiente de treinamento para favorecer o desenvolvimento de atletas da Canoagem de Velocidade através de um ambiente favorável para o cumprimento da rotina de treinamentos, acompanhamento de equipe multidisciplinar, que tornam esse ambiente propício para o desenvolvimento de atletas de alto rendimento:

> “(...) E então eles têm todo um controle sobre a rotina diária de treinamento do atleta, né? Aqui o atleta tem horário para chegar, horário para treinar, tem um acompanhamento da nutrição do atleta, o acompanhamento físico também da parte de treinamento físico na academia. Então é tudo controlado, monitorado, né? Dentro desse sistema que nós trabalhamos hoje.” (T1 - Canoagem de Velocidade)

> “(...) saber administrar a vida profissional como atleta (...) deveres com os patrocinadores e também dos deveres com a tua carreira de atleta, né?” (T1 - Canoagem de Velocidade)

A rotina de atletas é composta por diversos elementos e demandas que variam de acordo com a etapa do Caminho de Desenvolvimento de Atletas, que envolvem tempo de sono, momentos de lazer, treinamento atividades acadêmicas ou vocacionais, cuidados pessoais, atividades da vida cotidiana, nutrição dentre outros. Essas demandas precisam ser administradas e gerenciadas em cada etapa (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2022).

Seguindo a fala de T1 (Canoagem de Velocidade) sobre “administrar a vida profissional como atleta”, uma das formas de suporte financeiro são as recompensas que atletas ganham por resultados expressivos retratadas por G1 (Atletismo), ou seja, grande parte do suporte que atletas multimedalhistas recebem só são alcançados após a conquista da primeira medalha olímpica ou resultado esportivo internacional:

> “(...) Então, o atleta que conseguia obter melhores resultados, ele era remunerado, ele tinha benefícios com esse tipo de conquista, então ele poderia até ter um aumento da sua ajuda de custo mensal, como um reconhecimento, como ele poderia ter também maiores investimentos para intercâmbio de treinamento, de competição e outras ações” (G1 - Atletismo)

O suporte financeiro direto a atletas é um fator importante para a manutenção do desempenho esportivo, esse suporte pode ocorrer a partir de diferentes fontes, tais como: Bolsa Atleta, Bolsa Auxílio, Patrocínios, salário das Forças Armadas, contrato com clubes e ainda recompensas por resultados em competições.

Programas e projetos específicos para atletas foram destacados como parte importante da carreira de atleta, pois oferecem suporte financeiro para que atletas olímpicos possam continuar sua rotina de treinamentos e competições com a segurança de que terão todo os subsídios necessários para tal, e poderão se dedicar integralmente ao esporte. Um desses programas é o Programa Olímpico da Marinha (PROLIM) que compõe o Programa Atletas de Alto Rendimento das Forças Armadas (PAARFA). Esse programa teve seu início em 2008 com o objetivo de melhorar o desempenho do Brasil no quadro de medalhas dos V Jogos Mundiais Militares que ocorreram no Brasil em 2011 (SILVA, 2023).

Outros objetivos do programa consistem em fortalecer a imagem das Forças Armadas em território nacional e internacional, representar o exército brasileiro em outros eventos esportivos e contribuir com o desenvolvimento do esporte nacional (SILVA, 2023). A1 (Ginástica Artística), A2 (Atletismo) e T3 (Vela) mencionaram a Marinha e a Força Aérea do Brasil como instituições que fazem a diferença no seu dia a dia, pois ambos os atletas recebem salários e todos os benefícios de sargento, e a T3 já foi treinadora da Marinha, também recebendo todos os benefícios que fornecem suporte para a carreira de atleta e treinadora.

Programas como este proporcionam um suporte financeiro que, somado aos demais suportes provenientes de outras fontes, auxiliam os(as) atletas principalmente do ponto de vista de estabilidade financeira. Em contrapartida, esses(as) atletas devem participar das competições internacionais representando o exército brasileiro e participar dos treinamentos de campo e avaliações nas dependências do exército (SILVA, 2023).

> “(...) Uma organização além da equipe que foi muito importante para mim nesse processo foi a Marinha do Brasil. Eu sou terceiro sargento da Marinha, em um projeto que eles têm de militares que é o PROLIM que eles falam. E aí a gente tem o salário de sargento” (A2 - Atletismo)

> “(...) Marinha do Brasil, na Marinha do Brasil, eu tenho certeza que para elas fizeram, fez a diferença, principalmente naquele período que ainda não tinha um apoio financeiro grande do Comitê Olímpico, da Confederação, a Marinha fez a diferença, sabe?” (T3 - Vela)

> “(...) Olha, eu posso focar muito na Adidas. Adidas está comigo é desde 2013, então são parceiros assim, incríveis, são pessoas maravilhosas e uma empresa fantástica. A Força Aérea Brasileira que que está comigo desde

> 2016, a Confederação que tem a parceria, o Patrocínio da Loterias Caixa. O time Brasil, que é o COB, a Prefeitura, a Flycargo que também me ajudou nesses últimos períodos. Agora estavam junto com a gente, então ajudou bastante. É, e também da parte do Governo Federal, né? A Bolsa Pódio, Bolsa Atleta e isso acaba ajudando bastante para a gente conseguir algumas vezes comprar suplementação, ter uma alimentação adequada para a gente alcançar nosso objetivo.” (A1 - Ginástica Artística)

Outras ações mencionadas por A1 (Ginástica Artística), A2 (Atletismo) e T3 (Vela) foram os programas que visam a preparação olímpica de atletas através da integração entre ações das Confederações e COB. Da mesma forma, G1 (Atletismo), G4 (Ginástica Artística) e G2 (Atletismo) destacaram esses programas e projetos em suas falas. Essas ações, em conjunto entre essas duas entidades do esporte, também são fruto do Programa de Preparação Olímpica do Comitê Olímpico do Brasil (abordada anteriormente no tema: “Abordagem integrada de políticas de desenvolvimento esportivo):

> “(...) Então, eu tenho uma ajuda da CBAT, que é um projeto de atletas olímpicos e tudo mais. Mas, é uma seleção que eles fazem deles, eles selecionam os atletas, eles selecionam a ajuda de custo.” (A2 - Atletismo)

> “(...) E a Confederação, ela dá apoio para os atletas de alto rendimento. Que também tem uma ajuda de tudo, em questão de competição, de ajuda de custo para eles (...) a equipe multidisciplinar, que é importante” (G4 - Ginástica Artística)

> “(...) E também tem a clara participação muito importante da Confederação Brasileira de Judô, que desde que a Ana surgiu até hoje não falta nada.” (T2 - Judô)

A transição para o pós carreira esportiva foi mencionada apenas por T2 do Judô, que mencionou os cursos oferecidos pelo COB como um exemplo das ações que são realizadas no contexto nacional voltadas para atletas que estão encerrando sua carreira esportiva competitiva (COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL, 2024a):

> “(...) E o Comitê e o COB, o Comitê Olímpico Brasileiro, tem uma atenção muito, muito grande com a transição de carreira. Quando o atleta está finalizando a sua carreira, o Comitê Brasileiro oferece diversos cursos, para inserir novamente o atleta na sociedade” (T2 - Judô)

Em outro esporte olímpico que não se enquadrou nos critérios desse estudo, o Tênis, o suporte para carreira e pós carreira pouco são mencionados por gestores, atletas e treinadores (BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015). No cenário internacional, as organizações esportivas nacionais que almejam o sucesso, como a conquista de medalhas em JO, reconhecem cada vez mais a indispensabilidade de uma abordagem holística e investem no desenvolvimento e suporte à carreira esportiva e ao pós carreira (DE BOSSCHER et al., 2009, 2015). No entanto, quando comparado a outros países, o Brasil possui um desempenho abaixo da média dos demais países (BÖHME; BASTOS, 2016; DE BOSSCHER et al., 2015).

O alto nível de estresse e incertezas sobre o sucesso na carreira de atleta faz parte desse processo, principalmente na transição para o EAR. Dessa forma, o papel das organizações esportivas, da família, treinadores e treinadoras é oferecer o suporte necessário para que o(a) atleta permaneça na carreira esportiva e passe por todas as fases de transições confortavelmente, isso influencia inclusive na diminuição de desistências da carreira desportiva (HENRIKSEN; STAMBULOVA, 2023; STAMBULOVA et al., 2009). Nesse sentido, o suporte para carreira e pós carreira de atletas é considerado um fator estratégico para o alcance do sucesso esportivo internacional, principalmente no contexto olímpico (DE BOSSCHER et al., 2009, 2015).

Os achados referentes a esse tema, evidenciam que o suporte para carreira de atletas é visto como um fator importante por gestores(as), atletas e treinadores(as). Porém, foi possível identificar poucas ações coordenadas para que esse suporte ocorra de fato. O financiamento direto a atletas, ações das Confederações e COB, bem como salário proveniente das forças armadas, foram destacados e são ações positivas para as modalidades e atletas investigados(as).

# 6. CONCLUSÕES

O objetivo desta dissertação consistiu em identificar os Fatores Críticos de Sucesso que levaram algumas modalidades do Brasil a conquistarem medalhas continuamente em diferentes edições do Jogos Olímpicos, considerando as edições de Londres 2012, Rio 2016 e Tóquio 2020. Buscamos compreender o que levou esses esportes, atletas e equipes a se tornarem multimedalhistas olímpicos(as) na última década, identificando semelhanças e particularidades entre as modalidades e suas respectivas organizações para a obtenção do sucesso esportivo contínuo em JO.

Foram identificados 10 temas que, para os fins desta pesquisa, são considerados os FCS para multimedalhistas olímpicos(as) brasileiros(as). Esses FCS foram organizados em três níveis: fatores de macro nível (ambiente, política, cultura e economia), fatores de meso e micro nível: a conquista da 1ª medalha, fatores de meso e micro nível: a conquista da 2ª medalha (ou mais).

No macro nível, o fator crítico encontrado foi a respeito das “características do contexto em que atletas estão inseridos(as)”. Esse fator engloba tudo o que não pode ser modificado por políticas esportivas, no caso do Brasil, seu clima, a localização geográfica e a extensão territorial. Embora esses fatores envolvam outros fatores, em alguns esportes eles influenciam mais e em outros menos. Desse modo, fatores de nível macro precisam ser investigados considerando as especificidades de cada esporte. No presente estudo, por exemplo, a localização do Brasil favorece esportes como a vela e a canoagem, mas se apresenta como uma dificuldade para outros esportes, como o judô e atletismo.

Para a conquista da primeira medalha olímpica, a “Abordagem integrada de políticas de desenvolvimento esportivo”, e a transição de jovens atletas para o profissional (“Sabe, essa transição do jovem para o profissional”) foram identificados como FCS. Uma abordagem integrada, as interlocuções e as diretrizes entre as organizações que administram o esporte nacional representam a base do processo que culmina com a conquista de uma medalha olímpica. Isso porque para se alcançar o sucesso esportivo internacional, é necessário que as organizações que possuem como foco o esporte de alto rendimento (Confederações, Comitê Nacional e Clubes) atuem em sinergia para promover o desenvolvimento de atletas que podem se tornar medalhistas olímpicos(as).

Essas ações devem objetivar o desenvolvimento de atletas que são identificados(as) como talentosos(as) e, nesse sentido, destaca-se o FCS “Sabe, essa transição do jovem para o profissional”? Esse fator evidenciou pontos importantes sobre as seleções nacionais permanentes da Canoagem de Velocidade e do Voleibol. As ações voltadas para a renovação dessas seleções nacionais podem ser consideradas um diferencial dessas modalidades na busca pelo sucesso olímpico ao longo dos anos e um destaque importante no processo de transição da categoria júnior para a sênior.

Após desenvolver atletas e estes se tornarem medalhistas olímpicos(as), em alguns casos, o objetivo esportivo permanece inalterado: continuar a conquistar medalhas em JO. Dessa forma, é preciso pesar na continuidade desse desempenho ao longo do tempo, visando outros ciclos olímpicos, o que exige um planejamento em longo prazo (anos). Por isso, outro FCS identificado foi a “Continuidade do Planejamento, Programas e Projetos” visando a conquista da 2ª medalha olímpica. Porém, no contexto do Brasil, esse fator é fortemente influenciado pelas políticas internas e externas das organizações, pois muitas vezes, as trocas de mandatos e consequentes ações políticas não permitem a continuidade de programas, projetos, pessoas e comissão técnica. No caso das modalidades investigadas, foi possível notar que o sucesso desses(as) atletas e equipes está relacionado à continuidade de programas e projetos em longo prazo visando os JO.

Para que esses projetos possam ser executados é necessário ter um “Investimento Estratégico Financeiro”. Esse FCS está relacionado aos investimentos que são feitos em infraestruturas, experiências, recursos humanos e para o desenvolvimento de atletas. Além disso, o aporte de recursos financeiros para o esporte de alto rendimento e para atletas também constituem esse fator. Esta pesquisa mostrou que esses aportes não são provenientes de uma única fonte e que é necessária a integração de diferentes origens financeiras para o desenvolvimento do EAR nacional e, principalmente, para subsidiar atletas profissionais que conquistaram medalha em JO e almejam se tornar multimedalhistas.

Os investimentos estratégicos refletem nas “Instalações e equipamentos esportivos”, outro fator crítico identificado. Os multimedalhistas e modalidades investigados possuem espaços específicos para treinamentos, com materiais e equipamentos de alta qualidade. No entanto, essas instalações não são acessíveis para muitos(as) atletas (especialmente aqueles/as que estão em desenvolvimento).

Dentre as modalidades investigadas, é possível afirmar que o CT do Voleibol é um exemplo positivo, assim como o CT da Ginástica Artística no CT do Time Brasil. Os Clubes desempenham papel fundamental para a oferta de instalações esportivas de qualidade no território nacional, embora não sejam espaços democráticos. O Judô e a Canoagem de Velocidade também possuem instalações específicas para treinamentos das seleções nacionais, mas não são considerados CTs por suas características.

Os próximos dois fatores são relacionados aos recursos humanos. O primeiro consiste em “Treinadoras e treinadores”. É possível afirmar que este é um dos fatores mais importantes e, a partir dele, identificamos competências de treinadores e treinadora que são multimedalhistas olímpicos e olímpica, tais como: gestão de pessoas, conhecimento interpessoal e intrapessoal, a boa relação estabelecida com atletas e a busca contínua por situações que proporcionem aprendizado. Além disso, a autopercepção deles e dela sobre a sua qualidade e competência envolvem a percepção sobre treinadores(as) estrangeiros como “melhores” e as percepções sobre ser uma treinadora mulher. Neste caso, as barreiras enfrentadas podem dificultar a percepção do que já foi conquistado em outros JO, o que pode impactar na conquista de futuras medalhas, assim como a gestão do conhecimento dessas pessoas para futuros(as) treinadores(as).

O fator “O que faz diferença numa campanha olímpica? Pessoas” se refere a todas as pessoas que compõem a rotina de atletas olímpicos(as), que são fundamentais para a sua preparação e desenvolvimento. Isso envolve equipe multidisciplinar, gestores(as), treinadores(as) e equipe administrativa. Neste fator, a gestão de pessoas foi destacada como fundamental para alcance dos objetivos esportivos não só de atletas, mas também de organizações esportivas. Ainda neste fator, destacaram-se os pares de treinamentos e as equipes administrativas (operacionais) para uma boa campanha olímpica, pois interferem na qualidade da preparação, logística de viagens e competições. Isso está relacionado com outro fator crítico identificado: “Competição e competitividade”.

As competições, os treinamentos de campo e os intercâmbios são imprescindíveis para atletas que estão em desenvolvimento, mas principalmente para atletas que já estão no nível de elite. Isso faz parte da preparação desses(as) atletas visando os JO. Cada esporte possui suas competições alvo, porém, para os esportes individuais, destacam-se as competições internacionais, ao passo que para esportes

de equipe, um importante preditor de sucesso internacional é o alto nível competitivo interno. Como é o caso do Voleibol que, através da Superliga, proporciona um altíssimo nível de competitividade nacional. Um aspecto importante de ser ressaltado é que mesmo para atletas multimedalhistas, a logística para participar de competições internacionais ainda é complexa, porém, isso compõe o plano de ação desses atletas e por isso são foco de execução das modalidades investigadas.

Todos os fatores supramencionados, precisam convergir para dar todo o suporte necessário para que atletas de alto rendimento possam se dedicar integralmente ao esporte. Desse modo, o “Plano (suporte) para a carreira” também foi identificado como um FCS. Neste caso, identificamos uma ausência de coordenação para o suporte ao atleta olímpico(a) no Brasil. O aporte financeiro provém de diferentes fontes, e por vezes, podem ser insuficientes. Porém, o que se tem hoje no Brasil são ações direcionadas aos atletas por parte do COB, das Confederações, Clubes e Forças Armadas. Essas ações envolvem equipe multidisciplinar e um ambiente estruturado para treinamento. No entanto, nota-se ainda ausência de atenção para a transição para o pós carreira, assessoria esportiva e gestão de carreira (ambos foram destacados como um diferencial para multimedalhistas olímpicos/as).

Sobre as semelhanças e diferenças entre as modalidades investigadas, é possível concluir que o investimento financeiro estratégico, a continuidade do planejamento, programas e projetos, treinadores(as), recursos humanos, competições e suporte para carreira foram citados por todas as modalidades. A respeito da transição do(a) jovem para o profissional, apenas a Canoagem de Velocidade e o Voleibol abordaram este como um foco, assim como a manutenção e planejamento das comissões técnicas. A respeito de treinadores e treinadoras, a Canoagem de Velocidade, o Voleibol, Judô, Vela e Voleibol destacaram a importância de existirem projetos e programas para o desenvolvimento de treinadores e treinadoras em tempo de realizar a gestão do conhecimento que eles e ela detêm.

Essa pesquisa se debruçou sobre algumas das modalidades brasileiras mais vitoriosas em JO, evidenciado iniciativas relevantes por parte de suas respectivas entidades, o não aprofundamento em cada uma delas pode ser considerada uma limitação desta pesquisa, assim como a dificuldade em conseguir uma quantidade maior de atletas participantes. Sendo assim, pesquisas futuras podem se aprofundar mais em cada modalidade com o objetivo de investigar e evidenciar suas ações e práticas positivas para o alcance do sucesso esportivo continuamente.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALAZMI, M.; ZAIRI, M. Knowledge management critical success factors. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 14, n. 2, p. 199–204, mar. 2003.

ALMEIDA, W. D. DE; FREITAS, R. DE. Sob comando deles: as barreiras para mulheres técnicas nas equipes olímpicas brasileiras. **Educación Física y Ciencia**, v. 22, n. 4, p. e156, 9 out. 2020.

AMARAL, C. M. DOS S. et al. As Mulheres em Modalidades Esportivas Coletivas: Um Panorama dos Cargos Técnicos e de Gestão nas Confederações Brasileiras. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, p. 1–11, 10 out. 2021.

AMARAL, C. M. DOS S.; BASTOS, F. C. O gestor esportivo no Brasil: revisão de publicações no país. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 5, n. 1, p. 68–78, 2015.

AMARAL, L. DE L.; BARREIRA, J.; MAZZEI, L. C. **O tempo de recebimento da Bolsa Atleta pode interferir no desempenho esportivo olímpico? Uma análise dos últimos três Jogos Olímpicos.** (L. B. de Q. Lima, C. M. dos S. Amaral, Eds.) Anais do 14˚ Congresso Brasileiro de Gestão do Esporte (CBGE). **Anais**...Brasília/DF: Associação Brasileira de Gestão do Esporte - ABRAGESP, 30 nov. 2023. Disponível em: <https://cbge.org.br/wp-content/uploads/2024/02/Anais14CBGE.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2024

AMARAL, L. DE L.; MAZZEI, L. C. Critical factors of sports success in karate from its inclusion in the official olympic program. **Revista de Artes Marciales Asiáticas**, v. 16, n. 2, p. 100–115, 3 nov. 2021.

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 de Mestrado—Campinas, SP: Universidade Estadual de Campinas, 22 mar. 2016.

ARAUJO, P. H. M.; YAMANAKA, G. K.; MAZZEI, L. C. Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico. **Motrivivência**, v. 32, n. 63, p. 01–18, 24 jul. 2020.

ARBENA, J. L.; LAFRANCE, D. G. **Sport in Latin America and the Caribbean**. Wilmington: Scholarly Resources Inc., 2002.

BAKER, J.; SCHORER, J.; WATTIE, N. Compromising Talent: Issues in Identifying and Selecting Talent in Sport. **Quest**, v. 70, n. 1, p. 48–63, 2 jan. 2018.

BARREIRA, J. Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto? **Movimento**, p. e27080, 30 dez. 2021.

BARREIRA, J. et al. The sport development and its socio-cultural and managerial aspects: an integrative review. **Motriz: Revista de Educação Física**, v. 28, p. e10220009722, 26 set. 2022.

BARREIROS, A.; CÔTÉ, J.; FONSECA, A. M. From early to adult sport success: Analysing athletes' progression in national squads. **European Journal of Sport Science**, v. 14, n. sup1, p. S178–S182, 23 jan. 2014.

BASTOS, F. D. C.; MAZZEI, L. C. Organizações Esportivas: Conceitos, (Des)Entendimentos-proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 5, n. 2, p. 55–81, 2020.

BAVARESCO, G. et al. A motivação, percepção de valores e comportamento futuro dos voluntários em eventos esportivos. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 36, p. e36185472, 31 dez. 2022.

BERGER, A. G.; GINCIENE, G.; LEONARDI, T. J. Pedagogia do esporte e o referencial socioeducativo: diálogos entre a teoria e a prática. **Movimento**, v. 26, n. 1, p. e26063, 18 nov. 2020.

BERGSGARD, N. A. et al. **Sport Policy: A comparative analysis of stability and change**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2007.

BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F. C. (Eds.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos - gestão - identificação de talentos**. São Paulo: Phorte Editora, 2016.

BOOTH, D. História do esporte: abordagens em mutação. **Recorde: revista de História do Esporte**, v. 4, n. 1, 2011.

BOSSCHER, V. DE et al. **Tokyo 2020: Evaluation of the elite sport expenditures and success in 14 nations**. 1 ed. Brussel: SPLISS, 2022.

BRASIL. **Lei nº9.615, de 24 de março de 1998: Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências**, 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9615consol.htm>

BRASIL. **Lei nº10.264, de 16 de julho de 2001 - Acrescenta inciso e parágrafos ao art. 56 da Lei no 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto**, 2001. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10264.htm>

BRASIL. **Lei nº10.891, de 9 de julho de 2004 que institui o Bolsa Atleta**, 2004. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.891.htm>. Acesso em: 23 ago. 2014

BRASIL. **Lei nº11.438, de 29 de dezembro de 2006 - Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências,** 2006. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/arquivos/ministerio/legislacao/lei1143829122006.pdf>

BRASIL. **Lei no 13.756, de 12 de dezembro de 2018 - Dispõe sobre o Fundo Nacional de Segurança Pública (FNSP), sobre a destinação do produto da arrecadação das loterias e sobre a promoção comercial e a modalidade lotérica denominadas apostas de quota fixa.** Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2018/Lei/L13756.htm#art37>Acesso em: 12 jul. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.597, de 14 de junho de 2023 que Institui a Lei Geral do Esporte**., 2023.

BRASIL, V. Z. et al. A trajetória de vida do treinador esportivo: as situações de aprendizagem em contexto informal. **Movimento**, v. 21, n. 3, p. 815–829, 2015.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in sport and exercise research. Em: SMITH & A. C. SPARKES (Eds.). **Routledge Handbook of Qualitative Research in Sport and Exercise**. 1. ed. Abingdon, Oxon; New York, NY: Routledge, 2016. | Series: Routledge, 2016. p. 213–227.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Reflecting on reflexive thematic analysis. **Qualitative Research in Sport, Exercise and Health**, v. 11, n. 4, p. 589–597, 8 ago. 2019.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Toward good practice in thematic analysis: Avoiding common problems and be (com) ing a knowing researcher. **International journal of transgender health**, v. 24, n. 1, p. 1-6, 2023.

BRAVO, G. A. et al. Sport in Latin America. Em: LI, M.; MACINTOSH, E.; BRAVO, G. (Eds.). **International Sport Management**. Champaign: Human Kinetics, 2012. p. 99–133.

BROUWERS, J.; SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. **Sport Management Review**, v. 18, n. 3, p. 343–358, 2015.

BUEKERS, M.; BORRY, P.; ROWE, P. Talent in sports. Some reflections about the search for future champions. **Movement & Sport Sciences - Science & Motricité**, n. 88, p. 3–12, 15 maio 2015.

BUENO, Luciano. **Políticas públicas do esporte no Brasil: razões para o predomínio do alto rendimento**. Tese (Doutorado)—São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2008.

BUENO, B. L. **Natação brasileira de alto rendimento: identificação dos fatores de sucesso a partir da trajetória dos atletas**. Dissertação (Mestrado)—São Paulo: Universidade de São Paulo, 2024.

BUENO, B. L.; MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. DA C. 100 years of brazilian Olympic swimming: participations, results and financial investments in the past decades. **Olimpianos - Journal of Olympic Studies**, v. 6, p. 268–284, 26 dez. 2022.

BULLEN, C. V; ROCKART, J. F. **A Primer on Critical Success Factors**. Massachusetts: USA, 1981.

CAMARGO, P. R. DE. **O Programa Bolsa-Atleta: desenvolvimento da performance esportiva e política de welfare state**. Tese (Doutorado) - Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2020.

CAMPESTRINI, G. R. H. **Plataforma de Negócios do Esporte. A Gestão do Esporte Orientada para o Mercado**. Curitiba: Editora Prismas, 2016.

CAMPESTRINI, G. R. H. Planejamento Estratégico: Eficácia e Eficiência. Em: MEZZADRI, F. M.; SONODA-NUNES, J. R. (Eds.). **Gestão e Governaça do Esporte Brasileiro**. 1ª ed. Francisco Beltrão - Paraná: Berzon, 2021. v. 1p. 181–195.

CAREGNATO, A. F. **O atletismo brasileiro a partir do entendimento de agentes: gestores, treinadores, atletas e ex-atletas**. Tese (Doutorado) - Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 21 fev. 2018.

CASTRO, S. B. E. DE et al. Government budget and priorities for sports in Brazil (2004-2020). **Managing Sport and Leisure**, p. 1–19, 31 mar. 2023.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHAPPELET, J.-L.; KÜBLER-MABBOTT, B. **The International Olympic Committee and the Olympic system: the governance of world sport**. London; New York: Routledge, 2008.

CHELLADURAI, P. **Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective**. Scottsdale: Holcomb Hathaway, 2009.

CHELLADURAI, P.; MADELLA, A. **Human Resource Management in Olympic Sport Organisations**. Champaign: Human Kinetics, 2006.

COAKLEY, J. J. **Sport in society: issues and controversies**. Los Angeles: Times Mirror/Mosby College Pub., 1990.

COBLEY, S.; TILL, K. Longitudinal Studies of Athlete Development. Em: BAKER, J. et al. (Eds.). **Routledge Handbook of Talent Identification and Development in Sport**. 1. ed. London: Routledge, 2017.

COLAUTO, R. D. et al. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 120–146, mar. 2004.

COLLET, C. **Formação esportiva de atletas de elite: um estudo com as seleções brasileiras de voleibol**. Tese (Doutorado)—Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, ago. 2018.

COLLET, C. et al. Contextos de prática na formação esportiva de atletas de elite do voleibol brasileiro. **Journal of Physical Education**, v. 32, n. 1, p. e-3268, 2021.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Editais Em Execução**. Disponível em: <https://www.cbclubes.org.br/formacao-de-atletas/editais/em-execucao>. Acesso em: 15 jun. 2024a.

COMITÊ BRASILEIRO DE CLUBES. **Nossa História**. Disponível em: <https://www.cbclubes.org.br/institucional/sobre-o-cbc/nossa-historia>. Acesso em: 15 jun. 2024b.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Modelo de Desenvolvimento Esportivo do Comitê Olímpico do Brasil**. Comitê Olímpico Brasileiro, 2022. Disponível em: < https://admin.cob.org.br/uploads/1706_84f2cef9cb_a120e9e36b.pdf>. Acesso em: 15 out. 2024.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Programas do IOB**. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/comite-olimpico-do-brasil/instituto-olimpico-brasileiro#cursos>. Acesso em: 12 jul. 2024a.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **Mapa Estratégico Comitê Olímpico do Brasil 2021-2024**. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/cob/governanca/transparencia/gestao-e-estrategia/>. Acesso em: 12 jun. 2024b.

COMITÊ OLÍMPICO DO BRASIL. **COB realiza Programa de Mentoria para treinadoras visando aumentar presença delas nos Jogos Olímpicos**. Disponível em: <https://www.cob.org.br/pt/galerias/noticias/cob-realiza-programa-de-mentoria-para-treinadoras-visando-aumentar-presenca-delas-nos-jogos-olimpicos/>. Acesso em: 11 jul. 2024c.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE CANOAGEM. **Plano de Trabalho da Canoagem Velocidade 2024**. Disponível em: <https://canoagem.org.br/modalidade/canoagem-velocidade?id=483&tab=documentos>. Acesso em: 21 jun. 2024.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE JUDÔ. **Programa de desenvolvimento esportivo das equipes de transição da CBJ: uma proposta metodológica**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Judô, 2021.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE VOLEIBOL. **CDV Infraestrutura**. Disponível em: <https://cbv.com.br/institucional/cdv-infraestrutura/>. Acesso em: 25 jun. 2024.

COSTA, I. P. et al. The Brazilian program Bolsa-Atleta: relationship between investment and sports results from 2005 to 2016. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 3, p. e10910312699–e10910312699, 8 mar. 2021.

CÔTÉ, J.; GILBERT, W. An Integrative Definition of Coaching Effectiveness and Expertise. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 4, n. 3, p. 307–323, 1 set. 2009.

COUNCIL OF EUROPE. **Article 2, 1ªof recommendation No. R (92) 13 rev of the committee of ministers to member states on the revised European Sports Charter**. 2001. Disponível em: < https://rm.coe.int/16804c9dbb >. Acesso em: 15 out. 2024.

COUNCIL OF EUROPE. **Revised European Sports Charter Recommendation CM/Rec (2021)5 Adopted by the Committee of Ministers on 13 October 2021 at the 1414th meeting of the Ministers' Deputies**., 2021. Disponível em: < https://rm.coe.int/recommendation-cm-rec-2021-5-on-the-revision-of-the-european-sport-cha/1680a43914>. Acesso em: 15 out. 2024.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa**. 3ªed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DE BOSSCHER, V. et al. A Conceptual Framework for Analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. **European Sport Management Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 185–215, 2006.

DE BOSSCHER, V. et al. **The Global Sporting Arms Race: An international comparative study on Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success**. Aachen: Meyer & Meyer, 2008.

DE BOSSCHER, V. et al. Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. **Sport Management Review**, v. 12, n. 3, p. 113–136, 1 jul. 2009.

DE BOSSCHER, V. et al. **Successful Elite Sport Policies: An international comparison of the SportsPolicy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations**. Aachen: Meyer & Meyer Verlag, 2015.

DE OLIVEIRA, R. F.; LOBINGER, B. H.; RAAB, M. An adaptive toolbox approach to the route to expertise in sport. **Frontiers in Psychology**, v. 5, 8 jul. 2014.

DEL PRIORE, M.; DE MELO, V. A. **História do esporte no Brasil: do Império aos dias atuais**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

DIGEL, H. A comparison of competitive sport systems. **New Studies in Athletics**, v. 17, n. 1, p. 37–50, 2002.

DIGEL, H. Comparison of successful sport systems. **New Studies in Athletics**, v. 20, n. 2, p. 7–18, 2005.

DIGEL, H. **Sociological Aspects of Modern Sports (Sport, Culture & Society)**. Aachen: Meyer & Meyer, 2013.

DOHERTY, A. J. Managing Our Human Resources: A Review of Organisational Behaviour in Sport. **Sport Management Review**, v. 1, n. 1, p. 1–24, 1998.

FERREIRA, A. DE C. D. Mapeamento dos recursos financeiros utilizados para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil. **Arquivos Brasileiros de Educação Física**, v. 1, n. 2, p. 69–79, 2018.

FORREST, D. et al. An analysis of country medal shares in individual sports at the Olympics. **European Sport Management Quarterly**, v. 17, n. 2, p. 117–131, 15 mar. 2017.

FREUND, Y. P. Critical success factors. **Planning Review**, v. 16, n. 4, p. 20–23, 1 abr. 1988.

GALATTI, L. R. **Esporte e Clube Sócio-esportivo: percurso, contextos e perspectivas a partir de estudo de caso em clube esportivo espanhol**. Tese (Doutorado) - Campinas, Universidade Estadual de Campinas, 2010.

GALATTI, L. R. AFEs, Desenvolvimento Humano e Esporte de Alto Rendimento. Em: **Relatório Nacional de Desenvolvimento Humano**. 1ªed. PNUD Brasil, 2017.

GALATTI, L. R. et al. Atletas de Elite: aspectos relevantes na formação em longo prazo. Em: GALATTI, L. R. et al. (Eds.). **Desenvolvimento de treinadores e atletas - Pedagogia do Esporte**. 1ª ed. Campinas: Editora da Unicamp, 2017a. p. 211–234.

GALATTI, L. R. et al. O ensino dos jogos esportivos coletivos: avanços metodológicos dos aspectos estratégico-tático-técnicos. **Pensar a Prática**, v. 20, n. 3, 29 set. 2017b.

GALATTI, L. R. et al. Esporte Contemporâneo: Perspectivas Para a Compreensão Do Fenômeno. **Corpoconsciência**, v. 22, n. December, p. 115–127, 2018.

GALATTI, L. R. et al. Excellence in Women Basketball: Sport Career Development of World Champions and Olympic Medalists Brazilian Athletes. **Revista de Psicología del Deporte**, v. 28, n. 3, p. 17–23, 2019.

GAMMELSÆTER, H. Sport is not industry: bringing sport back to sport management. **European Sport Management Quarterly**, v. 21, n. 2, p. 257–279, 15 mar. 2020.

GIDDENS, A. **Sociologia**. 4ªed. Artmed, 2005.

GODOY, L. **O sistema nacional de esporte no Brasil: revelações e possíveis delineamentos**. Tese (Doutorado) — Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2013.

GONZÁLEZ REY, F. **Pesquisa qualitativa e subjetiva: os processos de construção da informação**. 1ªed. São Paulo: Cengage Learning, 2005.

GREEN, M.; HOULIHAN, B. **Elite Sport Development: Policy Learning and Political Priorities**. London; New York: Routledge, 2005.

GREEN, M.; OAKLEY, B. Elite Sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. **Leisure Studies**, v. 20, n. 4, p. 247–267, 2001.

GRIX, J.; CARMICHAEL, F. Why do governments invest in elite sport? A polemic. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 4, n. 1, p. 73–90, 2012.

GÜLLICH, A.; MACNAMARA, B. N.; HAMBRICK, D. Z. What Makes a Champion? Early Multidisciplinary Practice, Not Early Specialization, Predicts World-Class Performance. **Perspectives on Psychological Science**, v. 17, n. 1, p. 6–29, 14 jan. 2022.

GUSTAFSSON, H.; MADIGAN, D. J.; LUNDKVIST, E. Burnout in Athletes. Em: **Handbuch Stressregulation und Sport**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2018. p. 489–504.

HAMMERSCHMIDT, J. et al. Tracing the state of sport management research: a bibliometric analysis. **Management Review Quarterly**, p. 1–24, 24 fev. 2023.

HENRIKSEN, K.; STAMBULOVA, N. The social environment of talent development in youth sport. **Frontiers in Sports and Active Living**, v. 5, 13 fev. 2023.

HOULIHAN, B.; GREEN, M. **Comparative Elite Sport Development. Systems, Structures and public policy**. London: Elsevier, 2008.

HUMS, M. A.; MACLEAN, J. **Governance and policy in sport organizations**. Scottsdale: Holcomb Hathaway Publishers, 2008.

ICCE. **International sport coaching framework v1.2**. Champaign, IL: Human Kinectics, 2013.

INSTITUTO DE PESQUISA INTELIGÊNCIA ESPORTIVA. **Relatório Dinâmico**. Disponível em: <http://www.inteligenciaesportiva.ufpr.br/site/relatorio-dinamico/>. Acesso em: 27 fev. 2023.

ITUASSU, C. T.; TONELLI, M. J. Notas sobre o conceito de sucesso: sentidos e possíveis (re)significações. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 13, n. 6, p. 197–224, dez. 2012.

KRISTIANSEN, E. et al. The Youth Olympic Games: a facilitator or barrier of the high-performance sport development pathway? **European Sport Management Quarterly**, v. 18, n. 1, p. 73–92, 16 jan. 2018.

LAFRENIÈRE, M.-A. K. et al. Passion for coaching and the quality of the coach–athlete relationship: The mediating role of coaching behaviors. **Psychology of Sport and Exercise**, v. 12, n. 2, p. 144–152, mar. 2011.

LI, M.; PITTS, B. G.; QUARTERMAN, J. **Research methods in sport management**. Morgantown: Fitness Information Technology, 2008.

LIMA, A. C. P. DE S.; MAZZEI, L. C.; COSTA, A. L. Uma Análise da Gestão de Pessoas nas Organizações que Atuam no Esporte Brasileiro: Estudo de Caso sobre

um Clube Paulista de Voleibol. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 01, n. 02, p. 168–193, 1 dez. 2012.

LIMA, L. A. DE et al. Engagement in athletic career: A study of female Brazilian handball world champions. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 18, n. 4, p. 1056–1066, 14 ago. 2023.

LIMA, L. B. DE Q. **Fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional da Ginástica Artística Feminina brasileira**. Tese (Doutorado)—Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2020.

LIMA, L. B. DE Q.; SCHIAVON, L. M. Instalações e equipamentos esportivos para treinamentos e competições em Ginástica Artística Feminina no Brasil. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 37, n. Especial, p. e37nesp215375-e37nesp215375, 21 dez. 2023.

MADELLA, A.; BAYLE, E.; TOME, J. The organisational performance of national swimming federations in Mediterranean countries: A comparative approach. **European Journal of Sport Science**, v. 5, n. 4, p. 207–220, 2005.

MARONI, F. C.; MENDES, D. R.; BASTOS, F. DA C. Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 24, n. 2, p. 239–248, jun. 2010.

MARQUES, R.; GRAEFF, B. Análise temática reflexiva: interpretações e experiências em educação, sociologia, educação física e esporte. **Motricidades: Revista da Sociedade de Pesquisa Qualitativa em Motricidade Humana**, v. 6, n. 2, p. 115–130, 11 set. 2022.

MATTAR, F. N.; OLIVEIRA, B.; MOTTA, S. L. S. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 7ªed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6ªed. São Paulo: Atlas, 2006.

MAZZEI, L. C. et al. Gestão da Confederação Brasileira de Judô: Um Estudo de Caso. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva**, v. 2, n. 1, p. 30–42, 2012.

MAZZEI, L. C. et al. High performance sport in Brazil: structure and policies comparison with the international context. **Gestión y Política Pública**, v. Temático, n. Políticas Públicas del Deporte, p. 83–111, 2015.

MAZZEI, L. C. **High-Performance Judo: Organizational Factors Influencing the International Sporting Success**. Brussels: VUBPRESS, 2016.

MAZZEI, L. C. et al. High-performance judo: identification of the organisational factors influencing international sporting success. **Managing Sport and Leisure**, v. 0, n. 0, p. 1–18, 1 jun. 2020.

MAZZEI, L. C. et al. Socioeconomic variables and historical performance, the influences in the Olympic success at a sport-specific level, the case of judo. **Ido Movement for Culture. Journal of Martial Arts Anthropology**, v. 23, n. January, p. 13–21, 2023.

MAZZEI, L. C.; AMARAL, C. M. S. Estruturas para treinamento e competições (instalações esportivas). Em: BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F. C. (Eds.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos, gestão e identificação de talentos**. São Paulo: Phorte Editora, 2016. p. 197–215.

MAZZEI, L. C.; BASTOS, F. C.; BÖHME, M. T. S. **Política do Esporte no Brasil: Investimentos nas Confederações Olímpicas de 2002 a 2012**. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto - S1A - XV Congresso de Ciência do Desporto e Educação Física dos Países de Língua Portuguesa. **Anais**...Recife: Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, 2014.

MAZZEI, L. C.; BEUNO, B. L. **Políticas públicas, legislação e responsabilidade social no esporte**. São Paulo: Editora Senac, 2024.

MAZZEI, L. C.; ROCCO JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 2, n. 1, p. 96–109, 2017.

MAZZEI, L. C.; SILVA JÚNIOR, G. O. Competições nacionais e internacionais. Em: BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F. C. (Eds.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos, gestão e identificação de talentos**. São Paulo: Phorte Editora, 2016. p. 245–264.

MAZZEI, L.; ROCHA, C. Brazil. Em: GRIX, J.; BRANNAGAN, P. M.; HOULIHAN, B. (Eds.). **Comparative Elite Sport Development Systems, Structures and Public Policy**. 2ªed. Oxon; New York: Routledge, 2024.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F. DA C. Estruturas de Organização e Promoção Esportiva. Em: MARIA TEREZA SILVEIRA BÖHME (Eds.). **Esporte Infantojuvenil: Treinamento a Longo Prazo e Talento Esportivo**. 1ªed. São Paulo: Phorte, 2011. p. 220–239.

MEIRA, T. DE B.; BASTOS, F. DA C.; BÖHME, M. T. S. Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 26, n. 2, p. 251–262, jun. 2012.

MÉNDEZ, C. P.; RUVALCABA, D. M. Latin American structure and Pan-Am Games: analysing the medal table from International Relations. **Third World Quarterly**, p. 1–21, 22 jun. 2023.

MEZZADRI, F. M. **Políticas Públicas e Esporte**. Várzea Paulista: Editora Fontoura, 2014.

MEZZADRI, F. M.; SONODA-NUNES, R. J.; SANTOS, T. O. A relação entre Esporte, Gestão e Governança. Em: MEZZADRI, F. M.; SONODA-NUNES, R. J. (Eds.). **Gestão e Governança do Esporte Brasileiro**. 1ªed. Francisco Beltrão - Paraná: Berzon, 2021. v. 1p. 17–32.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Diagnóstico Nacional do Esporte - DIESPORTE caderno 3**. Brasília, 2017. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/6807349/mod_resource/content/2/Diesporte%20-%20Caderno%203%20LEGISLA%C3%87%C3%83O.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2024.

MIRANDA, Y. DE H. B. et al. A importância da gestão esportiva no desenvolvimento do voleibol brasileiro: estratégias da Confederação Brasileira de Voleibol. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 1, n. 1, p. 13–23, 2016.

MOLETTA, A. F. et al. Treinadores e treinadoras de basquetebol de Santa Catarina: o desenvolvimento da aprendizagem formal, informal e não-formal. **e-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte**, v. 15, n. 3, p. 197–206, 2019.

MOREIRA, T.; VLASTUIN, J.; MARCHI JR., W. O voleibol feminino e seu posicionamento no campo esportivo brasileiro. **Motrivivência**, v. 25, n. 41, p. 269–280, nov. 2013.

MORETTI DE SOUZA, J. V. et al. Programas de financiamento ao atleta: uma perspectiva comparativa entre países. **Retos**, v. 53, p. 651–659, 9 fev. 2024.

NELSON, L.; CUSHION, C.; POTRAC, P. Enhancing the provision of coach education: the recommendations of UK coaching practitioners. **Physical Education & Sport Pedagogy**, v. 18, n. 2, p. 204–218, 8 abr. 2013.

NELSON, L. J.; CUSHION, C. J.; POTRAC, P. Formal, Nonformal and Informal Coach Learning: A Holistic Conceptualisation. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v. 1, n. 3, p. 247–259, 7 set. 2006.

NERY, L. C. P.; TEIXEIRA, M. C. **Gestão do conhecimento no esporte: investigação e boas práticas para excelência na gestão do esporte**. E-book. Atena Editora, 2024.

O'BOYLE, I. Developing a performance management framework for a national sport organisation. **Sport Management Review**, v. 18, n. 2, p. 308–316, 2015.

OLIVEIRA, L. DE; TEIXEIRA, D. M. D. Análise de fatores críticos de sucesso no paradesporto por meio da percepção de treinadores(as) de equipes paradesportivas. **Revista da Associação Brasileira de Atividade Motora Adaptada,** v. 23, n. 2, p. 243–260, 11 jan. 2022.

PASSERO, J. G. et al. Gender (In)equality: A Longitudinal Analysis of Women's Participation in Coaching and Referee Positions in the Brazilian Women's Basketball League (2010-2017). **Cuadernos de Psicología del Deporte**, v. 19, n. 1, p. 252–261, 18 mar. 2019.

PASSERO, J. G. et al. Futebol de mulheres liderado por homens: uma análise longitudinal dos cargos de comissão técnica e arbitragem. **Movimento (ESEFID/UFRGS)**, v. 26, p. e26060, 15 ago. 2020.

PATATAS, J. M. et al. Managing parasport: An investigation of sport policy factors and stakeholders influencing para-athletes' career pathways. **Sport Management Review**, v. 23, n. 5, p. 937–951, 1 Nov. 2020.

PERONDI, D. et al. Do protagonismo como atletas à baixa representatividade como treinadoras: trajetória de desenvolvimento de uma treinadora brasileira expert de taekwondo. **Revista de Artes Marciales Asiáticas**, v. 18, n. 2, p. 103–120, 15 ago. 2023.

PIRES, G. M. V. DA S.; SARMENTO, J. P. S. DE R. L. Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, v. 1, n. 1, p. 88–103, 2001.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentals of sport marketing**. Morgantown: Fitness Information Technology, 2013.

POPE, S. W.; NAURIGHT, J. **Routledge companion to sports history**. 1ªed. Londres: Routledge, 2009.

QUINAUD, R. T. et al. Gestores do esporte: reflexões sobre sua formação e desenvolvimento profissional. **Pensar a Prática**, v. 22, p. 52188–52189, 25 abr. 2019.

RAMOS, R. Critical factors influencing international sporting success of the Philippines: the athletes' perspective. **Asia Pacific Journal of Sport and Social Science**, v. 6, n. 2, p. 143–159, 2017.

ROBERTS, A. H. et al. Pilot Study on the Reliability of the Coach's Eye: Identifying Talent Throughout a 4-Day Cadet Judo Camp. **Frontiers in Sports and Active Living**, v. 2, 7 dez. 2020.

ROBINSON, L.; MINIKIN, B. Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. **Sport, Business and Management: An International Journal**, v. 1, n. 3, p. 219–233, 11 out. 2011.

ROCCO JÚNIOR, A. J.; MAZZEI, L. C. Estádios e Arenas da Copa do Mundo 2014: o torcedor consumidor, a qualidade, o entretenimento e a experiência. Em: ROCCO JÚNIOR, A. J.; MAZZEI, L. C. (Eds.). **Os Estádios e Arenas do Futebol Brasileiro e o legado da Copa do Mundo 2014: o padrão FIFA, o consumidor do esporte e o entretenimento**. Sarapuí: OJM Casa Editorial, 2018. p. 895–904.

ROCHA, C. M. DA; BASTOS, F. DA C. Gestão do esporte: definindo a área. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 25, n. esp., p. 91–103, 1 dez. 2011.

ROCHA, H. P. A. DA et al. Dupla carreira no Brasil de 2018 a 2023: um panorama dos estudos recentes. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 45, 2023.

ROCKART, J. F. **A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs**. Massachusetts: USA, 1978.

RUBIO, K. Do Olimpo ao Pós-Olimpismo: Elementos para uma reflexão sobre o esporte atual. **Revista Paulista de Educação Física**, v. 16, n. 2, p. 130–143, 2002.

RUBIO, K. Jogos olímpicos da era moderna: uma proposta de periodização. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 24, p. 55–68, 2010.

SAITO, A.; FUKUNAGA, F. **Modelo de referência em Gestão do Conhecimento da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC: guia de referência da gestão do conhecimento**. São Paulo: SBGC, 2020.

SANTOS, Y. Y. S. DOS et al. A formação inicial de treinadores(as) esportivos no Brasil. **Corpoconsciência**, p. e14026, 2 jan. 2023.

SANTOS, Y. Y. S. DOS et al. Formação inicial em Ciências do Esporte: diferenças na trajetória de mulheres e homens durante o percurso formativo de treinadoras(es). **Pensar a Prática**, v. 26, 30 ago. 2023.

SANTOS, I. A. C. R.; MAZZEI, L. C. Análise de desempenho dos países nos Jogos Pan-americanos de 1999 a 2019. **Revista Gerencia Deportiva**, v. 4, n. 1, p. 57–97, 2020.

SCHULENKORF, N.; SHERRY, E.; ROWE, K. Sport for Development: An Integrated Literature Review. **Journal of Sport Management**, v. 30, n. 1, p. 22–39, jan. 2016.

SHIBLI, S. et al. Measuring performance and success in elite sports. Em: SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. (Eds.). **Managing High Performance Sport**. London; New York: Routledge, 2013. p. 30–44.

SILVA FILHO, F. J. et al. Talentos esportivos no judô e na natação. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 30, n. 3, p. 627–636, set. 2016.

SILVA, T. C. **Programa Atleta de Alto Rendimento das Forças Armadas, análise dos aspectos positivos e oportunidades de melhorias desta ferramenta na**

**Comunicação Estratégica para o Exército.** Trabalho de Conclusão de Curso—Rio de Janeiro: Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, fev. 2023.

SIMÕES, P. DE T. B.; REGO, M. DE S.; LOBATO, P. L. A ciência do esporte e o desafio de sua utilização por gestores e treinadores esportivos. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva (RIGD)**, v. 7, n. 2, 2017.

SKINNER, J.; EDWARDS, A.; CORBETT, B. **Research Methods for Sport Management**. Oxon; New York: Routledge, 2015.

SLACK, T.; PARENT, M. M. **Understanding sport organizations: the application of organization theory**. Champaign: Human Kinetics, 2006.

SOTIRIADOU, P. The roles of high-performance directors within national sporting organizations. Em: SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. (Eds.). **Managing High Performance Sport**. London; New York: Routledge, 2013. p. 1–14.

SOTIRIADOU, P.; DE BOSSCHER, V. Managing high-performance sport: introduction to past, present and future considerations. **European Sport Management Quarterly**, p. 1–7, nov. 2017.

SOTIRIADOU, P.; GOWTHORP, L.; DE BOSSCHER, V. Elite sport culture and policy interrelationships: the case of Sprint Canoe in Australia. **Leisure Studies**, v. 33, n. 6, p. 598–617, 2013.

SOUZA, G. C. DE et al. Rosiclea Campos no judô feminino brasileiro. **Revista Estudos Feministas**, v. 23, n. 2, p. 409–429, ago. 2015.

SOUZA, J. V. M. DE. **Em busca da medalha: como a mudança de prioridade do Governo Federal influenciou na criação da categoria Atleta Pódio**. Dissertação (Mestrado)—Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2021.

STAMBULOVA, N. et al. ISSP Position stand: Career development and transitions of athletes. **International Journal of Sport and Exercise Psychology**, v. 7, n. 4, p. 395–412, jan. 2009.

TEIXEIRA, D. M. D. et al. Fatores Críticos de Sucesso no Esporte: análise da percepção de treinadores de equipes esportivas sobre a dimensão econômica. **Revista Contemporânea**, v. 2, n. 5, p. 1004–1027, 27 out. 2022.

TEIXEIRA, D. M. D.; BARCELOS, N. A. Fatores Críticos de Sucesso para equipes de Voleibol: percepção de treinadores. **Podium Sport, Leisure and Tourism Review**, v. 12, n. 1, p. 64–87, 26 jan. 2022.

TILL, K.; BAKER, J. Challenges and [Possible] Solutions to Optimizing Talent Identification and Development in Sport. **Frontiers in Psychology**, v. 11, p. 525518, 15 abr. 2020.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

TOZETTO, A. V. B.; GALATTI, L. R.; MILISTETD, M. Desenvolvimento profissional de treinadores esportivos no Brasil: perspectiva de aprendizagem ao longo da vida. **Pensar a Prática**, v. 21, n. 1, 29 mar. 2018.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 2, p. 125–134, abr. 2010.

TRUYENS, J. et al. A resource-based perspective on countries competitive advantage in elite athletics. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v. 6, n. 3, p. 459–489, 2014.

TUBINO, M. **500 anos de legislação esportiva brasileira do Brasil colônia ao início do século XXI**. Rio de Janeiro: Shape, 2002.

VALENTI, M.; SCELLES, N.; MORROW, S. Elite sport policies and international sporting success: a panel data analysis of European women's national football team performance. **European Sport Management Quarterly**, v. 20, n. 3, p. 300–320, 26 Maio 2020.

VEAL, A. J.; DARCY, S. **Research methods in Sport Studies and Sport Management: a practical guide**. London; New York: Routledge, 2014.

VELLA, S. A. et al. Psychological safety in sport: a systematic review and concept analysis. **International Review of Sport and Exercise Psychology**, v. 17, n. 1, p. 516–539, 31 Dez. 2024.

VIANA, M. DA S.; ANDRADE, A.; BRANDT, R. Iniciação esportiva de velejadores Brasileiros: um estudo qualitativo diagnóstico. **Revista Brasileira de Ciências do Esporte**, v. 33, n. 2, p. 283–301, jun. 2011.

VICEDO, P. et al. A bibliometric overview of how critical success factors influence on enterprise resource planning implementations. **Journal of Intelligent & Fuzzy Systems**, v. 38, n. 5, p. 5475–5487, 1 Jan. 2020.

WEBER, A. C. et al. Strategic analysis of medal markets at the Winter Olympics. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 25, n. 3/4, p. 229–252, 10 jun. 2019.

WEERAKOON, R. K. Human Resource Management in Sports: A Critical Review of its Importance and Pertaining Issues. **Physical Culture and Sport. Studies and Research**, v. 69, n. 1, p. 15–21, 1 mar. 2016.

WERTHNER, P.; TRUDEL, P. A New Theoretical Perspective for Understanding How Coaches Learn to Coach. **The Sport Psychologist**, v. 20, n. 2, p. 198–212, jun. 2006.

ZANATTA, T. C. et al. O perfil do gestor esportivo brasileiro: revisão sistemática da literatura. **Movimento (ESEFID/UFRGS)**, v. 24, n. 1, p. 291, 29 mar. 2018.

# APÊNDICES

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO PARA DADOS GERIAS DOS PARTICIPANTES

| **Dados Gerais - Atletas** | |
|---|---|
| Nome completo: | |
| E-mail: | Data de nascimento: |
| Celular (opcional): | Qual o seu sexo? Homem ☐ Mulher ☐ |
| Por favor, mencione o Esporte em que você atua. (Ex: Atletismo) | |
| Você já treinou fora do Brasil? ☐ Sim ☐ Não | |
| Qual a Cidade e Estado de nascimento? | |
| Qual a Cidade e Estado em que você treina? | |
| Com qual idade você começou a praticar o seu esporte? | |
| Por qual clube você compete? Onde se localiza? Ex: Flamengo – Rio de Janeiro/RJ | |
| Qual das seguintes opções descreve melhor o seu estado atual?<br>Por favor, assinale apenas uma das opções:<br>☐ Eu sou apenas um atleta<br>☐ Eu sou um atleta e estudante<br>☐ Eu sou atleta e trabalho<br>☐ Eu sou atleta, estudante e trabalho<br>☐ Eu sou atleta e faço parte das Forças Armadas<br>☐ Outros<br>Se você respondeu “Outros”, especifique aqui, por favor: | |
| Qual das seguintes opções descreve melhor o seu estado atual?<br>Por favor, assinale apenas uma das opções:<br>☐ Ensino fundamental: 1º ao 5º ano<br>☐ Ensino fundamental: 6º ao 9º ano<br>☐ Ensino médio incompleto<br>☐ Ensino médio completo<br>☐ Ensino superior incompleto<br>☐ Ensino superior completo<br>☐ Pós-graduação. | |

| **Dados Gerais - Treinadores** | |
|---|---|
| Nome completo: | |
| E-mail: | Data de nascimento: |
| Celular (opcional): | Qual o seu sexo? Homem ☐ Mulher ☐ |
| Por favor, mencione o Esporte em que você atua. (Ex: Atletismo) | |
| Qual a Cidade e Estado de nascimento? | |
| Qual a Cidade e Estado em que você trabalha? | |
| Você é/foi praticante deste esporte? Sim ☐ Não ☐ | |
| Há quantos anos você se dedica como treinador (a)? | |

| | | |
|---|---|---|
| Atualmente, onde você trabalha como treinador (a)?<br>Por favor, escolha as opções que melhor aplicam e diga o nome da organização: | | Este trabalho é remunerado? |
| Confederação | Nome: | Sim☐ Não☐ |
| Federação | Nome: | Sim☐ Não☐ |
| Clube | Nome: | Sim☐ Não☐ |
| Associação | Nome: | Sim☐ Não☐ |
| Outros | Nome: | Sim☐ Não☐ |

Qual das seguintes opções descreve melhor o seu estado profissional atual?

Por favor, assinale apenas uma das opções:

☐ Eu sou treinador (a) em tempo integral

☐ Eu sou treinador (a) e estudo

☐ Eu sou treinador (a) e tenho outro trabalho

☐ Eu sou treinador (a), estudo e tenho outro trabalho

☐ Outros

Se você respondeu “Outros”, especifique aqui, por favor:

Qual das seguintes opções descreve melhor o seu estado atual?

Por favor, assinale apenas uma das opções:

☐ Ensino fundamental: 1º ao 5º ano
☐ Ensino fundamental: 6º ao 9º ano
☐ Ensino médio incompleto
☐ Ensino médio completo
☐ Ensino superior incompleto
☐ Ensino superior completo
☐ Pós-graduação.

| **Dados Gerais - Gestores** | | |
|---|---|---|
| Nome completo: | | |
| E-mail: | Data de nascimento: | |
| Celular (opcional): | Qual o seu sexo? Homem ☐ Mulher ☐ | |
| Por favor, mencione o Esporte em que você atua. (Ex: Atletismo) | | |
| Qual a Cidade e Estado de nascimento? | | |
| Qual a Cidade e Estado em que você trabalha? | | |
| Você é/foi praticante deste esporte? Sim ☐ Não ☐ | | |
| Há quantos anos você se dedica como gestor (a)? | | |
| Atualmente, onde você trabalha como gestor (a)?<br>Por favor, escolha as opções que melhor aplicam e diga o nome da organização: | | Este trabalho é remunerado? |
| Confederação | Nome: | Sim☐ Não☐ |

| | | |
|---|---|---|
| Federação | Nome: | Sim ☐ Não ☐ |
| Clube | Nome: | Sim ☐ Não ☐ |
| Associação | Nome: | Sim ☐ Não ☐ |
| Outros | Nome: | Sim ☐ Não ☐ |

Qual das seguintes opções descreve melhor o seu estado profissional atual?

Por favor, assinale apenas uma das opções:

☐ Eu sou gestor(a)/dirigente em tempo integral

☐ Eu sou gestor(a)/dirigente e estudo

☐ Eu sou gestor(a)/dirigente e tenho outro trabalho

☐ Eu sou gestor(a)/dirigente, estudo e tenho outro trabalho

☐ Outros

Se você respondeu “Outros”, especifique aqui, por favor:

Qual das seguintes opções descreve melhor o seu estado atual?

Por favor, assinale apenas uma das opções:

☐ Ensino fundamental: 1º ao 5º ano

☐ Ensino fundamental: 6º ao 9º ano

☐ Ensino médio incompleto

☐ Ensino médio completo

☐ Ensino superior incompleto

☐ Ensino superior completo

☐ Pós-graduação.

# ANEXOS

## ANEXO A – COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

UNICAMP - CAMPUS CAMPINAS

### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

**DADOS DO PROJETO DE PESQUISA**

**Título da Pesquisa:** Fatores críticos que determinam o sucesso de organizações esportivas
**Pesquisador:** Leandro Carlos Mazzei
**Área Temática:**
**Versão:** 2
**CAAE:** 58576322.0.0000.5404
**Instituição Proponente:** Faculdade de Educação Física
**Patrocinador Principal:** Capes Coordenação Aperf Pessoal Nivel Superior

**DADOS DO PARECER**

**Número do Parecer:** 5.512.150

**Apresentação do Projeto:**
As informações contidas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram obtidas dos documentos apresentados para apreciação ética e das informações inseridas pelo Pesquisador Responsável do estudo na Plataforma Brasil.

Introdução:
O Esporte é um dos principais fenômenos da humanidade, reflete a forma como a sociedade se organiza ao longo dos anos, espelha as diferenças e particularidades de culturas, povos e classes sociais, um dos principais elementos da indústria cultural contemporânea, matéria prima dos meios de comunicação de massa e uma forma de rápida ascensão social (RUBIO, 2010). Por toda essa grandiosidade na Era Moderna da humanidade, nada mais coerente que suas atividades sejam cada vez mais éticas, responsáveis, sustentáveis, democráticas, transparentes e profissionais (CORREIA; BISCAIA, 2019; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017).Entretanto, após a era dos eventos esportivos internacionais realizados no Brasil (Jogos SulAmericanos 2002, Jogos Pan-Americanos 2007, Jogos Mundiais Militares 2011, Copa das Confederações 2013, Copa do Mundo de Futebol 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016, dentre outros), constatou-se a necessidade de mudança. Identificou-se e ainda se identifica um momento de crise no Esporte, relacionado muitas vezes com a falta de um entendimento profissional no sentido de que as atividades esportivas oferecidas para a população tenham melhor organização, melhor gestão. Com a pandemia causada

**Endereço:** Rua Tessália Vieira de Camargo, 126, 1° andar do Prédio I da Faculdade de Ciências Médicas
**Bairro:** Barão Geraldo **CEP:** 13.083-887
**UF:** SP **Município:** CAMPINAS
**Telefone:** (19)3521-8936 **Fax:** (19)3521-7187 **E-mail:** cep@unicamp.br

pelo COVID-19, a ausência de uma Gestão do Esporte em vários seguimentos e atividades esportivas no Brasil talvez tenha ficado ainda mais evidente. Continuamos com uma perspectiva de descontinuidade nos programas implementados, falta de visão estratégica, ineficácia, irresponsabilidade e ineficiência com relação aos recursos disponibilizados (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). No atual contexto do esporte mundial, respostas e processos baseados apenas no conhecimento popular são inadmissíveis, incompatíveis com o desejo de um melhor desenvolvimento do esporte. Assim, a prioridade seria romper alguns paradigmas, como exemplifica Campestrini (2016): "o conhecimento técnico sobre a gestão é, mais das vezes, aprendido na prática e, em muitas ocasiões, de maneira viciada, sem o devido respaldo acadêmico-científico. De forma que, do contrário, as principais decisões estratégicas a serem tomadas pelas organizações do esporte no Brasil, devem possuir um caráter técnico, e também científico, por profissionais capacitados e bem orientados para um desenvolvimento esportivo condizentes com a importância de fenômeno Esporte na sociedade" (CAMPESTRINI, 2016, p. 59). Importante citar que o ato de gerir algo praticamente acompanha a humanidade através da história (GIDDENS, 2005; TOFFLER, 1980). Gerir, gestão, envolve conhecimento, perspectiva e atitude para se tomar decisões que servirão para o planejamento, estruturação, controle e avaliação de determinada atividade ou organização, princípios básicos para a ciência da Administração (CERTO; PETER, 2005; MAXIMIANO, 2006). Tendo em vista que em qualquer segmento passamos continuamente por evoluções, o fenômeno Esporte também é atingido por essas evoluções, inclusive a respeito da temática Gestão do Esporte. Hoje, a Gestão do Esporte deve estar relacionada e coerente com o ambiente e o momento no qual ela se insere, levando em conta o contexto social, o conhecimento científico e as diferentes necessidades relacionadas ao esporte deste ambiente (PIRES; SARMENTO, 2001). Assim, estamos em um momento em que uma Gestão do Esporte melhor, organizada e mais "profissional" é simplesmente necessária, no sentido de oferecer um esporte com organização, credibilidade e responsabilidade à população e aos interessados em praticar esporte em uma sociedade. Entre as publicações nacionais sobre o tema Gestão do Esporte há alguns consensos, como por exemplo, a importância e a necessidade de conhecimentos interdisciplinares por parte dos pesquisadores e gestores esportivos (AMARAL; BASTOS, 2015; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; PIRES; SARMENTO, 2001). Esta indispensável relação entre as áreas de conhecimento é explicada pelo fato de que "É preciso conhecer, saber fazer, fazer e refletir sobre o que está sendo gerido" (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017; PIRES; SARMENTO, 2001). Neste sentido, passa a ser fundamental a utilização dos conceitos e ideias de outras áreas científicas aplicadas ao Esporte. Precisamos de mais conhecimento, inclusive científico,

principalmente quanto à aplicabilidade de conceitos e outras "ferramentas" oriundos da área da Administração. Essa parece ser a tendência mundial e a carência no Esporte brasileiro nos últimos anos (MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). Dos conceitos que têm sido usados para identificar as razões de sucesso, destaca-se os dos "fatores críticos de sucesso" (FCS), ou para alguns autores, "fatores organizacionais" ou "fatores críticos de gestão" (ALAZMI; ZAIRI, 2003; DE BOSSCHER et al., 2015; MAZZEI, 2016; TRKMAN, 2010). Esses fatores ajudam a definir necessidades estratégicas para que as organizações alcancem o êxito em seus propósitos, e consequentemente obtenham sucesso (COLAUTO et al., 2004). Esses fatores devem ser identificados através de pesquisas teóricas, com diversas fontes de dados, e aprofundados com pesquisas de campo. A partir de sua identificação, eles se tornam informações valiosas para o desenvolvimento do plano estratégico das organizações (MAZZEI et al., 2020). Ao mesmo tempo, sabemos que algumas organizações esportivas, inclusive no Brasil, alcançam êxito. Pode-se afirmar, assim como identificado por alguns autores (DE BOSSCHER et al., 2015; DIGEL, 2013; GREEN; OAKLEY, 2001) que no Esporte é normal que existam ganhadores e perdedores, mas alguns "competidores" sempre estão no caminho para o sucesso, enquanto outros não. Logo, as organizações que estão neste caminho possuem fatores em um contexto gerencial que outras organizações esportivas não possuem? Esses fatores críticos de sucesso são determinantes para o alcance de êxitos, sustentáveis ao longo do tempo? Neste contexto, pesquisadores e gestores aumentaram o interesse por análises dos fatores críticos de sucesso em diferentes organizações ou modalidades esportivas. O objetivo desses pesquisadores e gestores é basicamente buscar explicações sobre o porquê que alguns alcançam o sucesso continuamente enquanto outros não. Diversas pesquisas vêm sendo publicadas ao longo dos últimos anos com o propósito de descrever (ANDERSEN; RONGLAN, 2012; BERGSGARD et al., 2007; HOULIHAN; GREEN, 2008); analisar características comuns em diferentes políticas esportivas (DIGEL, 2005; GREEN; HOULIHAN, 2005; GREEN; OAKLEY, 2001); e identificar determinantes que influenciam o sucesso esportivo internacional (BROUWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2015; DE BOSSCHER et al., 2006, 2008, 2015; MADELLA; BAYLE; TOME, 2005; SOTIRIADOU; GOWTHORP; DE BOSSCHER, 2013; TRUYENS et al., 2014), dentre outras iniciativas. Como exemplo destes estudos, podem ser citados o projeto internacional Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS) (DE BOSSCHER et al., 2006) e o doutorado intitulado High-performance Judo: organizational factors influencing the international sporting success (MAZZEI, 2016). Sobre o SPLISS, se trata de um modelo de Nove Pilares ou modelo SPLISS, desenvolvido baseando-se em fontes secundárias sobre os sistemas esportivos de alto rendimento de diferentes países e na opinião de atletas e técnicos que atuam no esporte de alto rendimento

internacional. O modelo possui como propósito desenvolver uma base teórica que auxilie no desenvolvimento de políticas esportivas de alto rendimento, a partir de comparação e avaliação das políticas de esporte de alto rendimento de diferentes países. Suporte financeiro, apresentado no Pilar 1 e uma abordagem integrada para o desenvolvimento de políticas (Pilar 2), são as condições essenciais para o desenvolvimento esportivo e a existência de atletas em diferentes esportes. O terceiro, quarto e quinto pilar são uma progressão lógica. A sequência começa quando indivíduos entram em contato com as práticas esportivas (Pilar 3), alguns serão identificados como talentosos e receberão atenção especial durante uma fase de desenvolvimento de talentos (Pilar 4) e poucos desses talentos finalmente chegarão ao topo e irão competir em um nível internacional (Pilar 5). Investimentos nos outros quatro pilares são essenciais para o desenvolvimento de atletas: instalações esportivas (Pilar 6), o apoio e desenvolvimento de técnicos (Pilar 7), competições internacionais e nacionais (Pilar 8) e pesquisas científicas e suporte científico (Pilar 9) (DE BOSSCHER et al., 2006).A primeira aplicação do modelo SPLISS se deu através da comparação de políticas esportivas de 6 países (Bélgica, Canadá, Holanda, Itália, Noruega e Reino Unido). Os resultados dessa primeira versão do projeto foram divulgados em 2008 (DE BOSSCHER et al., 2008). Em 2009 foi lançado SPLISS 2.0, com a proposta de comparar as políticas esportivas de 15 países: Austrália, Bélgica, Brasil, Canada, Coréia do Sul, Dinamarca, Espanha, Estônia, Finlândia, França, Holanda, Irlanda do Norte, Japão, Portugal e Suíça. Os resultados desta segunda aplicação do modelo SPLISS foram divulgados em encontros científicos e publicados por completo em 2015 (DE BOSSCHER et al., 2015). Os resultados do Brasil podem ser observados em Mazzei et al. (2015) e Böhme e Bastos (2015). Acompanhando a tendência de se verificar fatores chave para o desenvolvimento de um esporte em específico, recentemente algumas pesquisas foram publicadas envolvendo o modelo SPLISS e políticas envolvendo outros esportes. Sotiriadou, Gowthorp e De Bosscher (2013) realizaram entrevistas com atletas, técnicos e gestores da canoagem de velocidade a fim de explorar as políticas esportivas deste esporte na Austrália. Truyens et al. (2014) realizaram um estudo com o atletismo, utilizando o modelo SPLISS como base. Os autores identificaram 98 itens que foram agrupados como recursos organizacionais e capacidades de primeira ordem. E no tênis, Brouwers, Sotiriadou e De Bosscher (2015) também usaram o modelo SPLISS para analisar os fatores críticos de sucesso internacional neste esporte. A principal contribuição destas pesquisas com esportes específicos foi evidenciar a influência das especificidades de um esporte na organização de suas políticas e sistemas esportivos. Ao mesmo tempo, elas abriram espaços para a realização de pesquisas com outros esportes. Neste sentido, pode-se verificar outras especificidades de outros esportes que influenciam os sistemas de alto

rendimento, além da comparação dos resultados encontrados nas pesquisas que tiveram a análise de políticas esportivas e fatores críticos de sucesso esportivo em seus objetivos. Nesta tendência que foi desenvolvido o doutorado de Mazzei (2016), no qual o objetivo da pesquisa foi identificar os fatores críticos que influenciam o sucesso em um esporte em específico, no caso o judô. Para atingir o objetivo desta pesquisa, foi utilizado o Modelo Sequencial Exploratório que envolve uma fase inicial de coleta e análise de dados qualitativos, seguido por uma segunda fase intermediária relacionada com a construção de um instrumento e uma terceira fase de coleta e análise de dados quantitativos. A partir destes resultados elaborou-se o modelo "Judo Organizational Factors Influencing the International Sporting Success" (JUDO-OFIISS). Especificamente para o judô, os resultados identificados podem proporcionar embasamento para o desenvolvimento e a gestão no judô de alto rendimento, ou ainda, podem servir como modelo para a identificação e avaliação de fatores chave nas políticas e sistemas de judô. Quanto a sua contribuição teórica, essa pesquisa agrega no entendimento de políticas esportivas e sistemas de alto rendimento considerando uma abordagem que envolve um único esporte. Outro estudo que também acompanhou esta tendência foi realizado com o karatê. Este projeto de iniciação científica teve como objetivo identificar os fatores críticos de sucesso relacionados ao karatê no contexto do Brasil, e consequências sobre esses fatores após sua inclusão ao programa dos Jogos Olímpicos de Tóquio 2020 (realizados em 2021). Para cumprir este objetivo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os participantes do estudo (atletas, ex-atletas, treinadores e gestores que participam ou participaram de eventos internacionais relacionados ao karatê). Este processo incluiu questões abertas seguidas por questões fechadas, seguindo a abordagem metodológica adotada por Brouwers et al. (2015). Novamente, assim como os estudos anteriormente citados, foram identificados fatores inerentes ao contexto específico do esporte, neste caso, do karatê. Concomitantemente, também foram identificados quais os fatores são mais importantes na opinião desses indivíduos para o desenvolvimento e consequente sucesso do karatê do Brasil. Dessa forma, os resultados deste estudo também contribuem com o reconhecimento dos aspectos que interferem no sucesso esportivo internacional do karatê, permitindo que a organização de políticas, sistemas esportivos e gestão do karatê no Brasil (e em outros países) possa ser realizada pautada na análise desses fatores (AMARAL; MAZZEI, 2021). Entretanto, apesar dos exemplos acima, ainda há espaço para que fatores críticos de sucesso sejam identificados, com focos e aplicações diferentes. Assim, este trabalho possui como principal justificativa, aumentar e atualizar bases teóricas e conhecimento com relação ao tema "fatores críticos de sucesso" e estudos que envolvem sua aplicação no contexto do Esporte, principalmente no Brasil. Assim, o propósito deste projeto é que exemplos

positivos de organizações esportivas brasileiras possam servir de modelos e possibilidades de que é viável, possível e real realizar uma boa Gestão do Esporte no Brasil. Ou seja, em diferentes casos, o conhecimento e a respectiva aplicação prática podem contribuir na percepção dos fatores que influenciam no desenvolvimento esportivo e que são determinantes para o alcance dos objetivos organizacionais e consequentemente do "sucesso" (CHELLADURAI, 2009; LYLE, 1997; SLACK; PARENT, 2006).

Hipótese: Sabemos que algumas organizações esportivas, inclusive no Brasil, alcançam êxito. Pode-se afirmar, assim como identificado por alguns autores (DE BOSSCHER et al., 2015; DIGEL, 2013; GREEN; OAKLEY, 2001) que no esporte é normal que existam ganhadores e perdedores, mas alguns "competidores" sempre estão no caminho para o sucesso enquanto outras não. Logo, as organizações que estão no caminho, possuem fatores em um contexto gerencial que outras algumas organizações esportivas não possuem? Esses fatores de gestão são determinantes para o alcance de êxitos, sustentáveis ao longo do tempo?

Metodologia Proposta: Esse projeto de pesquisa utilizará Métodos Qualitativos de Pesquisa (CRESWELL, 2014; KRIPPENDORFF, 2013). A pesquisa qualitativa tem como princípio a metodologia de pesquisa exploratória, baseada em pequenas amostras que proporcionam percepções e compreensão do contexto de um problema (MALHOTRA, 2011). Considerando que o objetivo do projeto será a identificação dos fatores críticos de sucesso que podem ser essenciais para as organizações esportivas no Brasil, a proposta envolve a coleta e análise de dados a partir de entrevistas realizadas com indivíduos envolvidos diretamente com a conquista de medalhas em competições internacionais na última década, de maneira contínua. Dentre esses indivíduos estão: gestores, treinadores, atletas e outros envolvidos com o êxito ao longo dos anos em suas respectivas organizações e equipes esportivas. Amostragem: A escolha dos indivíduos se dará de modo não -probabilístico e por conveniência (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008; MATTAR; OLIVEIRA; MOTTA, 2014; SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015; VEAL; DARCY, 2014). Por outro lado, para um melhor delineamento de pesquisa serão selecionados indivíduos de acordo com os seguintes critérios: (1) possuírem sucesso em termos de resultados (esportivos ou administrativos) em um nível internacional; (2) terem uma atuação reconhecida por especialistas e pela sociedade; (3) contemplar o interesse do pesquisador, alunos de pós-graduação e de iniciação científica da instituição; (4) terem 18 anos completos ou mais e (5) Concordar em participar da pesquisa, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Para a construção

das análises, também poderão ser coletados dados secundários como documentos, estatutos, planos e relatórios, obviamente que a partir do consentimento e disponibilização dos entrevistados. O convite para participação na pesquisa ocorrerá por e-mail ou contato telefônico quando possível. Além disso, local e horário para a realização da entrevista serão acordados mutuamente entre o pesquisador e o participante. O participante será abordado uma única vez e, caso não concorde em participar da pesquisa, e-mails e convites adicionais não serão enviados novamente pelos pesquisadores. Instrumentos e Procedimentos: A identificação dos fatores ocorrerá por meio de entrevistas ou por meio de instrumentos quantitativos validados e disponíveis na literatura. Sobre as entrevistas, elas serão semiestruturadas e devem ser compostas por um número de temas chave para a realização de questões que permitem a sondagem e elaboração de novas questões relacionadas com os tópicos do problema (LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008). Apesar da estrutura conceitual das entrevistas serem baseadas em outras pesquisas, novas questões poderão ser realizadas desde que sejam pertinentes ao propósito deste projeto de pesquisa. Serão realizados pilotos antes das entrevistas serem realmente realizadas com uma amostra final. O propósito de se utilizar instrumentos qualitativos (entrevistas) é proporcionar a profundidade e exploração de dados ainda pouco investigados e considerando ainda um contexto ou indústria específica (Esporte) (SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015). O procedimento de coleta de dados será realizado preferencialmente pessoalmente, em lugar reservado e de forma individual. Para a coleta das entrevistas será utilizado um gravador de áudio digital. Após a realização de cada entrevista a mesma será transcrita. O entrevistado terá total liberdade para elaboração das respostas, bem como após a transcrição das informações na íntegra, o mesmo poderá alterar e ou confirmar as informações contidas na transcrição.

Critério de Inclusão: (1) possuírem sucesso em termos de resultados esportivos em um nível internacional / Olímpico e de forma contínua (2008 em diante); (2) terem uma atuação reconhecida por especialistas e pela sociedade; (3) contemplar o interesse do pesquisador, alunos de pós-graduação e de iniciação científica da instituição; (4) terem 18 anos completos ou mais e (5) Concordar em participar da pesquisa, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE).

Critério de Exclusão: Não atender aos critérios inclusão estabelecidos para pesquisa ou manifestar o desejo de não participar do estudo

**Objetivo da Pesquisa:**

Objetivo Primário: O objetivo deste projeto de pesquisa é identificar fatores críticos de sucesso que levaram algumas modalidades esportivas e, consequentemente, atletas ou equipes do Brasil a terem sucesso em competições esportivas internacionais de forma contínua (destaque para os Jogos Olímpicos). Considerando que os fatores críticos de sucesso em questão são aqueles que podem ser gerenciáveis (direta ou indiretamente) pelos responsáveis das organizações esportivas, e que o sucesso para este projeto significa possuir atletas medalhistas em competições internacionais na última década.

Objetivo Secundário: Espera-se que a contribuição da pesquisa possa fornecer para os pesquisadores e gestores um olhar melhor embasado sobre o entendimento e a importância de um melhor gerenciamento de organizações esportivas públicas e privadas. De certa forma, os resultados identificados possivelmente podem:1. Proporcionar embasamento teórico para o desenvolvimento esportivo a partir de conhecimento científico e estruturado;2. Desenvolver modelos para a identificação e avaliação de fatores positivos e fatores negativos presentes na gestão de organizações esportivas;3. Construir com novos instrumentos e procedimentos metodológicos que sirvam como base para pesquisas mais abrangentes e inspirem outros pesquisadores interessados nesta temática.

**Avaliação dos Riscos e Benefícios:**

Segundo informações do pesquisador:

"Riscos: A participação nesta pesquisa não apresenta riscos previsíveis, seja com relação a aspectos físicos, psíquicos, morais, intelectuais, sociais, culturais ou espirituais. A participação se dá de maneira voluntária, de modo que se houver algum tipo de desconforto ou conflito de interesse, o participante poderá se retirar da pesquisa a qualquer momento.

Benefícios: A participação é voluntária. Não traz, portanto, nenhum tipo de ressarcimento financeiro. Além de contribuir com a pesquisa, auxiliando na melhor compreensão dos fatores críticos que levaram determinadas organizações esportivas ao sucesso, os resultados do estudo serão disponibilizados aos indivíduos participantes a qualquer momento caso seja solicitado."

**Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:**

“Este protocolo se refere ao Projeto de Pesquisa intitulado "Fatores críticos que determinam o sucesso de organizações esportivas", cuja Pesquisadora responsável é o Prof. Dr. Leandro Carlos

Mazzei com a colaboração da pesquisadora participante (aluna) Laís de Lima Amaral. A pesquisa embasará a dissertação de mestrado da pesquisadora. A Instituição Proponente é a Faculdade de Educação Física da UNICAMP. Segundo as Informações Básicas do Projeto, a pesquisa tem orçamento estimado em R$ 36.000,00 (trinta e seis mil reais) e o cronograma apresentado contempla início do estudo para agoso de 2022, com término em dezembro de 2023. Serão abordados ao todo 20 pessoas.

**Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:**

1- PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1933219.pdf: adequado.

2- Carta_Resposta_Lais.pdf: adequado.

3- Convite_Participantes_Lais.pdf: adequado.

4- TCLE_Lais_NOVO.pdf: adequado.

5- Projeto_detalhado_NOVO.pdf: adequado.

6- folhaDeRostoAss.pdf: adequado.

7- CartaoFuncionalUnicamp.pdf: adequado.

8- Entrevista_Lais.pdf: adequado.

9- Cronograma_Lais.png: adequado.

**Recomendações:**

NA CARTA CONVITE ADEQUAR A FRASE PARA QUE FIQUE EXPLÍCITO QUE PRIMEIRAMENTE O PARTICIPANTE DEVE DAR SUA ANUÊNCIA NO TCLE PARA DEPOIS REALIZAR A ENTREVISTA . ADEQUAR A FRASE PARA: "Sua anuência e consentimento com a participação no estudo será validada no momento em que

você autorizar o TCLE e a entrevista for encerrada".

**Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:**

APROVADO COM RECOMENDAÇÃO (VIDE ITEM ACIMA "RECOMENDAÇÕES"

**Considerações Finais a critério do CEP:**

- O participante da pesquisa deve receber uma via do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (quando aplicável).

- O participante da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (quando aplicável).

**Endereço:** Rua Tessália Vieira de Camargo, 126, 1° andar do Prédio I da Faculdade de Ciências Médicas
**Bairro:** Barão Geraldo **CEP:** 13.083-887
**UF:** SP **Município:** CAMPINAS
**Telefone:** (19)3521-8936 **Fax:** (19)3521-7187 **E-mail:** cep@unicamp.br

- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado. Se o pesquisador considerar a descontinuação do estudo, esta deve ser justificada e somente ser realizada após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou. O pesquisador deve aguardar o parecer do CEP quanto à descontinuação, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao participante ou quando constatar a superioridade de uma estratégia diagnóstica ou terapêutica oferecida a um dos grupos da pesquisa, isto é, somente em caso de necessidade de ação imediata com intuito de proteger os participantes.

- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo. É papel do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.

- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas e aguardando a aprovação do CEP para continuidade da pesquisa. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial.

- Relatórios parciais e final devem ser apresentados ao CEP, inicialmente seis meses após a data deste parecer de aprovação e ao término do estudo.

-Lembramos que segundo a Resolução 466/2012 , item XI.2 letra e, "cabe ao pesquisador apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento".

-O pesquisador deve manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período de 5 anos após o término da pesquisa.

**Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:**

**Endereço:** Rua Tessália Vieira de Camargo, 126, 1° andar do Prédio I da Faculdade de Ciências Médicas
**Bairro:** Barão Geraldo **CEP:** 13.083-887
**UF:** SP **Município:** CAMPINAS
**Telefone:** (19)3521-8936 **Fax:** (19)3521-7187 **E-mail:** cep@unicamp.br

Continuação do Parecer: 5.512.150

| Tipo Documento | Arquivo | Postagem | Autor | Situação |
|---|---|---|---|---|
| Informações Básicas do Projeto | PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1933219.pdf | 15/06/2022 15:50:59 | | Aceito |
| Outros | Carta_Resposta_Lais.pdf | 15/06/2022 15:50:34 | LAIS DE LIMA AMARAL | Aceito |
| Outros | Convite_Participantes_Lais.pdf | 15/06/2022 15:38:31 | LAIS DE LIMA AMARAL | Aceito |
| TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência | TCLE_Lais_NOVO.pdf | 15/06/2022 15:37:44 | LAIS DE LIMA AMARAL | Aceito |
| Projeto Detalhado / Brochura Investigador | Projeto_detalhado_NOVO.pdf | 15/06/2022 15:36:48 | LAIS DE LIMA AMARAL | Aceito |
| Folha de Rosto | folhaDeRostoAss.pdf | 26/04/2022 20:22:06 | LAIS DE LIMA AMARAL | Aceito |
| Outros | CartaoFuncionalUnicamp.pdf | 19/04/2022 17:04:36 | LAIS DE LIMA AMARAL | Aceito |
| Outros | Entrevista_Lais.pdf | 19/04/2022 17:03:09 | LAIS DE LIMA AMARAL | Aceito |
| Cronograma | Cronograma_Lais.png | 19/04/2022 17:01:41 | LAIS DE LIMA AMARAL | Aceito |

**Situação do Parecer:**
Aprovado

**Necessita Apreciação da CONEP:**
Não

CAMPINAS, 06 de Julho de 2022

**Assinado por:**
**Renata Maria dos Santos Celeghini**
**(Coordenador(a))**

**Endereço:** Rua Tessália Vieira de Camargo, 126, 1° andar do Prédio I da Faculdade de Ciências Médicas
**Bairro:** Barão Geraldo **CEP:** 13.083-887
**UF:** SP **Município:** CAMPINAS
**Telefone:** (19)3521-8936 **Fax:** (19)3521-7187 **E-mail:** cep@unicamp.br