



**Universidade do Estado do Rio de Janeiro**

Centro de Educação e Humanidades

Instituto de Educação Física e Desportos

Silvestre Cirilo dos Santos Neto

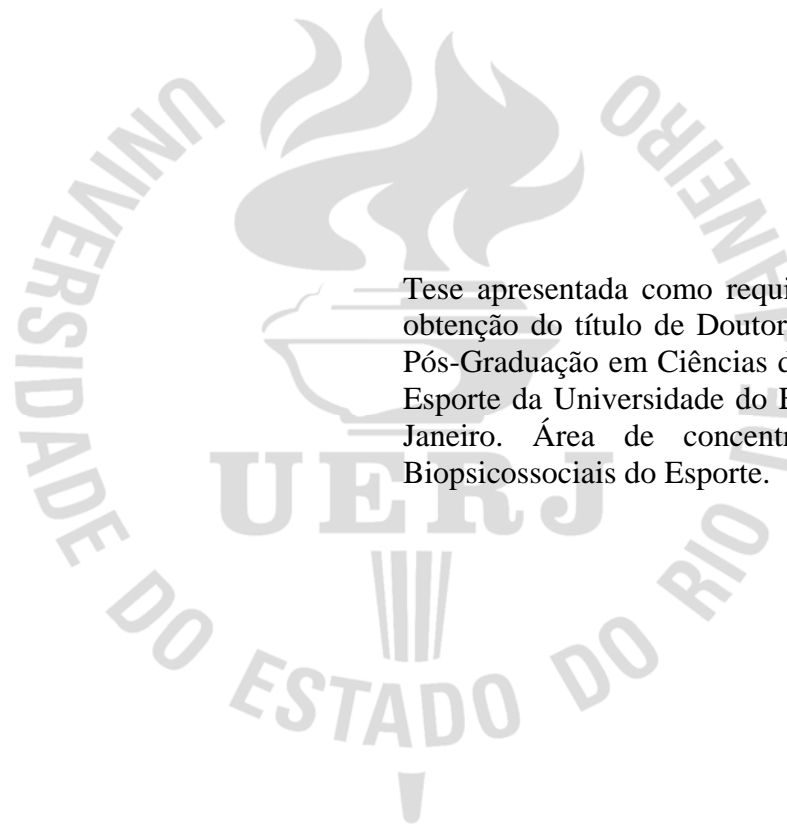
**O ambiente do atleta: um estudo sobre as variáveis intervenientes no  
desempenho**

Rio de Janeiro

2016

Silvestre Cirilo dos Santos Neto

**O ambiente do atleta: um estudo sobre as variáveis intervenientes no desempenho**



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

Orientador: Prof. Dr. Lamartine Pereira DaCosta  
Coorientador: Prof. Dr. Silvio de Cassio Costa Telles

Rio de Janeiro

2016

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

S237	<p>Santos Neto, Silvestre Cirilo dos. O ambiente do atleta: um estudo sobre as variáveis intervenientes no desempenho / Silvestre Cirilo dos Santos Neto.– 2016. 120 f.: il.</p> <p>Orientador: Lamartine Pereira da Costa. Coorientador: Silvio de Cassio Costa Telles. Tese (doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Instituto de Educação Física e Desportos.</p> <p>1. Desempenho atlético - Teses. 2. Atletas – Brasil -Teses. 3. Competição (Esporte) – Teses. 4. Sucesso – Teses. 5. Esportes profissionais – Brasil – Teses. 6. Esportes – Administração – Brasil - Teses. 7. Esportes - Equipamentos e acessórios - Teses. I. Costa, Lamartine Pereira da, 1935-. II. Telles, Silvio de Cassio Costa. III. Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Instituto de Educação Física e Desportos. IV. Título.</p> <p style="text-align: right;">CDU 796.015.8</p>
------	--

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

---

Assinatura

---

Data

Silvestre Cirilo dos Santos Neto

**O ambiente do atleta: um estudo sobre as variáveis intervenientes no desempenho**

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

Aprovada em 09 de dezembro de 2016.

Banca Examinadora:

---

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

---

Prof. Dr. Silvio de Cassio Costa Telles (Coorientador)  
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

---

Prof. Dr. Geraldo de Albuquerque Maranhão Neto  
Universidade Salgado de Oliveira

---

Prof. Dr. Leandro Nogueira Salgado Filho  
Universidade Federal do Rio de Janeiro

---

Prof. Dr. Rodolfo Alkmim Moreira Nunes  
Instituto de Educação Física e Desportos - UERJ

Rio de Janeiro

2016

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho à Olinda e à Júlia

## AGRADECIMENTOS

A Lamartine Pereira DaCosta, mestre de todas as horas, sempre repassando conhecimento e ensinamentos, buscando sempre a vanguarda e iluminando os seus orientandos.

A Silvio Telles e a Geraldo Maranhão pelo auxílio luxuoso durante esse longo processo de construção da tese.

A EEFÉ-USP, na pessoa da Professora Flavia Bastos, por sempre trazer novos conhecimentos à área de gestão do esporte através de eventos nacionais e internacionais, assim como recebem muito bem os pesquisadores dessa área.

A ABraGEsp, na pessoa do grande Luiz Haas, sempre garantindo boas discussões sobre o tema, formal e informalmente.

Ao Professor Carlos Henrique pelas ótimas conversas e conselhos acadêmicos ainda na Gama Filho, e aos colegas de turma Rômulo Reis, Márcio Turini, Paulo Rodrigo, Cristiano Belém, Valéria Bittencourt, Andersson Ribeiro, Roberto Cláudio, Luís Carlos Nery, Geraldo Campestrini, Marcelo Haiachi e Rodrigo Tadini.

Ao nosso diplomata Marco Miéres e ao Comandante Luiz Nóbrega (EsEFEx), pelos bons momentos no U31, garantindo boas risadas e reflexões nos jantares regados a muita massa. A Rui Campos, Geração de Prata, sempre disposto a discutir o esporte e a gestão do esporte. A Denis Terezani, o mais carioca dos paulistas, sempre trabalhando em prol do esporte, e representando todos da canoagem.

A Ian Brittain e a Leonardo Mataruna pela estadia em Coventry, com a oportunidade de trocar experiências no intercâmbio acadêmico feito na Coventry University. A Renan Petersen-Wagner, por mostrar a cidade e garantir ótimas estórias, sempre pronto a ajudar.

A Virgílio Franceschi Neto, a Paulo Henrique Azevedo, a Sérgio Molleta, a Christian Pereira, a Laércio Pereira, ao Major Felipe Keese, a Leandro Mazzei e muitos outros que, em algum momento, contribuíram na construção desse documento.

À Olinda e à Júlia, esposa e filha, que cederam preciosos momentos de convivência para o término desse projeto, e me mostraram que de meia noite às seis da manhã é um excelente horário para escrever.

Então me diz qual é a graça  
De já saber o fim da estrada,  
Quando se parte rumo ao nada?  
*Nilo Romero e Paulinho Moska*

## RESUMO

SANTOS NETO, Silvestre Cirilo dos. *O ambiente do atleta: um estudo sobre as variáveis intervenientes no desempenho*. 2016. 120 f. Tese (Doutorado em Aspectos Biopsicossociais do Esporte) - Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

O sucesso esportivo vem sendo interpretado através do desempenho do atleta, para o qual se devem prover as ações necessárias para que busque suas metas. Entretanto, tal situação necessita que as entidades esportivas sejam proativas, provocando as mudanças necessárias do ambiente, através de estratégias de inovação e instituindo novas práticas que permitam aos atletas atingirem continuamente níveis mais altos no seu desempenho. A questão investigada no presente estudo foi: Quais são as variáveis intervenientes, internacionalmente reconhecidas no desempenho do atleta, no sistema esportivo de alto rendimento? O objetivo foi o de analisar as variáveis intervenientes no desempenho do atleta no sistema esportivo de alto rendimento. O estudo consiste em uma revisão sistemática da produção científica voltada ao esporte de alto rendimento, considerando as abordagens quantitativa e qualitativa. Foram observados como fenômeno de interesse para o estudo os fatores que agem direta e indiretamente no resultado esportivo. A coleta de dados foi realizada nas bases de dados *Routledge*, *Science Direct*, *Scielo*, *Sage*, *Google Scholar* e Periódicos Capes. Para a busca, foi utilizado o termo em inglês *Elite Sport System* em conjunto com o operador de proximidade (" " – aspas), o que limita a busca aos termos que estiverem adjacentes, ou seja, exatamente como digitado. A busca foi realizada em todos os campos, compreendendo o período entre 1995 e 2015. A população pretendida no estudo abrangeu os atletas, técnicos e dirigentes, diretamente envolvidos com o esporte de alto rendimento. Foram identificados 36 artigos para a avaliação no presente estudo, gerando nove categorias e 40 variáveis. Foram observados quatro grandes eixos no agrupamento dessas categorias. O primeiro foi estruturante, envolvendo as categorias de política esportiva, de financiamento e de equipamento esportivo. O segundo eixo envolveu as categorias relacionadas ao desenvolvimento esportivo, agrupando competição, mídia e cultura, e talento. O terceiro eixo abarcou tanto a inteligência esportiva, composta pela ciência esportiva, quanto o desempenho, englobando as categorias de técnico e atleta. Nesse sentido, a ciência do esporte (17,89%), o atleta (16,50%), a política esportiva (13,33%), a mídia e a cultura, e o técnico (11,58%, respectivamente) responderam por, aproximadamente, 70% das variáveis intervenientes no desempenho do atleta. Um cenário complexo foi observado, no qual os países se utilizaram do sucesso esportivo para expressar posicionamentos ideológicos e para exaltar o patriotismo e o nacionalismo junto à população. Contudo, o suporte a essa visão foi o resultado esportivo, proveniente do desempenho do atleta, que necessita ter à sua disposição serviços e ações que o façam evoluir e entregar o desempenho desejado. A análise dos artigos revelou que as múltiplas variáveis são inerentes ao desempenho do esporte de alto rendimento, independentemente da orientação política ou da economia local. Espera-se que a gestão se transforme em atividade meio efetiva no ambiente do atleta, essencialmente através da tese apresentada, que consistiu nas nove categorias apresentadas que devem potencializar as ações direcionadas ao atleta na busca pelo seu resultado.

Palavras-chave: Atleta. Desempenho. Esporte de alto rendimento. Microambiente. Sucesso esportivo. Variáveis intervenientes.



## ABSTRACT

SANTOS NETO, Silvestre Cirilo dos. *The athlete microenvironment: a study of intervening variables in performance*. 2016. 120 f. Tese (Doutorado em Aspectos Biopsicossociais do Esporte) - Instituto de Educação Física e Desportos, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

Sports success has been interpreted through the performance of the athlete, for whom the necessary actions must be provided in order to achieve their goals. However, such a situation requires that sports organizations be proactive, provoking the necessary changes of the environment, through innovation strategies and instituting new practices that allow athletes to continuously achieve higher levels of performance. The question investigated in the present study was: What are the intervening variables, internationally recognized in the performance of the athlete, in the high performance sports system? The objective was to analyse the intervening variables in the performance of the athlete in the high performance sports system. The study consists of a systematic review of the scientific production focused on high performance sports, considering the quantitative and qualitative approaches. The factors that act directly and indirectly on the sporting outcome were observed as a phenomenon of interest for the study. Data collection was carried out in the databases Routledge, Science Direct, Scielo, Sage, Google Scholar and Capes Newspapers. For the search, the term Elite Sport System was used in conjunction with the proximity operator (" - quotes), which limits the search to terms that are adjacent, that is, exactly as typed. The search was conducted in all fields, including the period between 1995 and 2015. The target population in the study covered the athletes, coaches and managers, directly involved with high-performance sports. We identified 36 articles for the evaluation in the present study, generating nine categories and 40 variables. Four major axes were observed in the grouping of these categories. The first was structuring, involving the categories of sports policy, financing and sports equipment. The second axis involved the categories related to sports development, grouping competition, media and culture, and talent. The third axis encompassed both sports intelligence, composed of sports science, and performance, encompassing the categories of coach and athlete. In this sense, sports science (17.89%), athlete (16.50%), sports policy (13.33%), media and culture, and technical (11.58% respectively) accounted for approximately 70% of the intervening variables in athlete performance. A complex scenario was observed, in which countries used sports success to express ideological positions and to exalt patriotism and nationalism with the population. However, support for this view was the sporting result, derived from the performance of the athlete, who needs to have at his disposal services and actions that make him evolve and deliver the desired performance. The analysis of the articles revealed that the multiple variables are inherent to the performance of high performance sports, regardless of the political orientation or the local economy. It is expected that management will become an effective activity in the athlete's environment, essentially through the presented thesis, which consisted of the nine categories presented that should potentiate the actions directed to the athlete in search of their result.

Keywords: Athlete. High performance sports. Intervening variables. Microenvironment. Performance. Sporting success.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Distribuição das categorias em relação à visão do atleta.....	32
Figura 2 – Gráfico comparativo de resultados na modalidade atletismo, prova de 100 m masculino, em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais desde 2004 entre EUA, Jamaica e Brasil.....	45
Figura 3 – Caminho metodológico para o processo de revisão sistemática do presente estudo na fase de decisões metodológicas. ....	59
Figura 4 – Fluxograma de identificação e seleção dos artigos para o presente estudo ...	60
Figura 5 – Nuvem representativa do viés dos artigos identificados no estudo.....	62
Figura 6 – Engrenagem do esporte de alto rendimento considerando o ambiente do atleta e os eixos estruturantes.....	70
Figura 7 – Cenário atual do ambiente do atleta.....	91
Figura 8 – Cenário do esporte de alto rendimento baseado no ambiente do atleta.....	102

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	<i>Market Share</i> dos países sede dos Jogos Olímpicos.....	20
Tabela 2 –	Série histórica dos resultados dos Jogos Olímpicos no período 1996-2012 através do <i>Market Share</i> .....	21
Tabela 3 –	Matriz de variáveis intervenientes ao sucesso esportivo segundo Clumpner.....	22
Tabela 4 –	Variáveis intervenientes ao sucesso esportivo segundo Green e Oakley.....	23
Tabela 5 –	Variáveis intervenientes ao sucesso esportivo segundo De Bosscher (SPLISS).....	24
Tabela 6 –	Variáveis aplicáveis à gestão do esporte ao nível micro.....	33
Tabela 7 –	Definição dos quadrantes baseados nas categorias relacionadas ao nível micro.....	35
Tabela 8 –	Conflito nas medidas de desempenho do Reino Unido.....	41
Tabela 9 –	Mudança no desempenho observado em 2000 e 2004 de acordo com o tipo de medida.....	42
Tabela 10 –	Métodos de análise do resultado.....	43
Tabela 11 –	Informações gerais sobre os Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais na modalidade atletismo, prova de 100 m masculino.....	44
Tabela 12 –	Dados comparativos de EUA, Jamaica e Brasil na modalidade atletismo, prova de 100 m masculino, no período de 2004-2016, em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais, utilizando os métodos de avaliação de resultados descritos na tabela 10.....	46
Tabela 13 –	Programas e ações baseados nos nove pilares do método SPLISS.....	48
Tabela 14 –	Informações gerais sobre os Jogos Olímpicos.....	51
Tabela 15 –	Informações gerais sobre a participação do Brasil em Jogos Olímpicos.....	52
Tabela 16 –	Medalhas do Brasil em Jogos Olímpicos, por esporte, desde 1896.....	55
Tabela 17 –	Medalhas do Brasil em Jogos Olímpicos, por esporte, no período compreendido entre 1896 e 2016, considerando o sexo masculino.....	56
Tabela 18 –	Medalhas do Brasil em Jogos Olímpicos, por esporte, no período compreendido entre 1896 e 2016, considerando o sexo feminino.....	56
Tabela 19 –	Avaliação das medalhas conquistadas pelo Brasil, considerando o sistema	57

	de pontos e o <i>Market Share</i> desde 1896.....	
Tabela 20 –	Caracterização dos artigos identificados e selecionados no presente estudo.....	63
Tabela 21 –	Porcentagem das unidades de registro por categoria e eixo.....	67
Tabela 22 –	Variáveis intervenientes no desempenho do atleta segundo os artigos selecionados no presente estudo.....	68
Tabela 23 –	Unidades de registro por categoria.....	117

## LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

COI	Comitê Olímpico Internacional
IE	Inteligência Esportiva
TI	Tecnologia da Informação
PIB	Produto Interno Bruto
MS	<i>Market Share</i>
COB	Comitê Olímpico Brasileiro

## SUMÁRIO

	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	13
1	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	17
1.1	<b>A geopolítica dos megaeventos esportivos .....</b>	17
1.2	<b>As variáveis intervenientes no desempenho do atleta: o macroambiente.....</b>	21
1.3	<b>A consolidação das variáveis na busca do sucesso esportivo: o microambiente .....</b>	28
1.4	<b>Resultado esportivo.....</b>	36
1.5	<b>O cenário brasileiro no esporte de alto rendimento.....</b>	46
1.6	<b>O desempenho do Brasil em Jogos Olímpicos.....</b>	50
2	<b>METODOLOGIA.....</b>	58
3	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	62
3.1	<b>Variáveis intervenientes no desempenho do atleta.....</b>	70
3.1.1	<u>Eixo estruturante considerando as categorias política esportiva, financiamento e construções esportivas.....</u>	70
3.1.2	<u>Eixo desenvolvimento considerando as categorias competição, mídia e cultura, e talento.....</u>	76
3.1.3	<u>Eixo inteligência esportiva considerando a categoria ciência do esporte.....</u>	80
3.1.4	<u>Eixo desempenho considerando as categorias técnico e atleta.....</u>	82
3.2	<b>A estrada vai além do que se vê: o serviço orientado ao atleta.....</b>	88
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	103
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	108
	<b>APÊNDICE – Unidades de registro.....</b>	117

## INTRODUÇÃO

Em 2012, o Governo Federal, através do Ministério do Esporte, idealizou o Plano Brasil Medalhas, um conjunto de investimentos voltados aos atletas e seus *stakeholders*<sup>1</sup>, visando principalmente o posicionamento no quadro de medalhas (*top 05*, no caso dos Jogos Paralímpicos, e *top 10*, no caso dos Jogos Olímpicos). Foi utilizada uma estratégia voltada para o crescimento do número de medalhas conquistadas nas modalidades já ativadas, e a conquista de medalhas em modalidades sem esta tradição. Entretanto, o plano não estabeleceu as ações necessárias para atingir os resultados esperados, ficando a cargo de cada entidade gestora ou atleta pleitear investimento para o Ciclo Olímpico Rio 2016. O foco prescrito foi o de concentrar-se nas modalidades com maior probabilidade de obtenção de medalhas, recaindo sobre a velha máxima de dar mais a quem tem mais (SANTOS NETO; DACOSTA; SILVA, 2012).

Em 2013, o Comitê Olímpico Internacional (COI) iniciou um movimento para a apresentação de novas ideias e propostas para a realização dos Jogos Olímpicos. Após um ano, em dezembro de 2014, foram aprovadas 40 recomendações feitas por 14 grupos de trabalhos, objetivando um novo posicionamento para o evento. Entre as recomendações feitas, constata-se a posição central da sustentabilidade em face às diferentes formas de organizar competições em que os atletas são inseridos, incluindo instalações ajustadas às possibilidades locais das cidades-sede dos Jogos, diminuindo a suntuosidade da competição em detrimento à mensagem que os Jogos devem transmitir (IOC, 2014).

Dentro das recomendações voltadas aos atletas, mais especificamente a de número 18.2, se retrata o fortalecimento no apoio aos atletas dentro e fora do *Field of Play*<sup>2</sup> e, em seu último subtópico, sugere o desenvolvimento de programas voltados à carreira do atleta em parceria com os *stakeholders* envolvidos nessa operação. E, nesse ambiente, o COI sugere estudos futuros sobre o impacto das ações propostas sobre os recursos humanos (IOC, 2014).

Nesse sentido, percebe-se um reposicionamento dos Jogos, através da diminuição dos custos, adequando as candidaturas ao novo cenário econômico mundial, ao mesmo tempo em que traz para o protagonismo do evento os atletas, que são os principais atores durante a

---

<sup>1</sup> *Stakeholder* é “qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pela realização dos objetivos da organização” (FREEMANN, 1984, p.46).

<sup>2</sup> *Field of Play* (FOP) é definido como a área utilizada para a competição esportiva mais a área livre e circundante, além das áreas de suporte na qual há separação com os espectadores (IOC, 2004).

competição. Entretanto, para que alcancem o sucesso esportivo é necessário que haja uma dura preparação no período anterior ao evento.

Os estudos na área de sucesso esportivo têm revelado que o tema é tratado de forma simples, através do Produto Interno Bruto (PIB)<sup>3</sup> e do quadro de medalhas (DE BOSSCHER et al., 2008), corroborando as análises de resultados feitas, principalmente, pela mídia, as quais se tem acesso. Há uma forte indicação de que estas variáveis, juntamente com outras (bem estar econômico, variações climáticas e geográficas, e o tamanho da população, por exemplo) contribuam com aproximadamente 50% do sucesso esportivo (DE BOSSCHER et al., 2006; DE BOSSCHER et al., 2008; SHIBLI; BINGHAM, 2008; DE BOSSCHER et al., 2009). Entretanto, essa visão macro, visualizada através das variáveis socioculturais vem diminuindo enquanto preditora do sucesso esportivo (SHIBLI; BINGHAM, 2008).

Atualmente, pesquisadores notaram que outros fatores, essencialmente intrínsecos, estão diretamente relacionados ao sucesso esportivo individual do atleta. Diversos estudos apontam fatores que influenciam a questão do sucesso esportivo atrelado ao atleta (GOULD et al., 1999; DUFFY et al., 2001; GREENLEAF; GOULD; DIEFFENBACH, 2001; GOULD et al., 2002; CONZELMANN; NAGEL, 2003; GIBBONS et al., 2003; DE BOSSCHER et al., 2004; DE BOSSCHER et al., 2008; BÖHLKE; ROBINSON, 2009) e, muitos desses fatores críticos estão diretamente ligados ao rendimento na busca de resultados para o sucesso esportivo de uma nação, porém nenhum dos estudos mencionou uma sistematização do ambiente do atleta.

Entretanto, as variáveis observadas nos estudos sobre sucesso esportivo mostraram-se convergentes ao suporte necessário ao desenvolvimento do atleta. Todavia, esses itens foram verificados de forma isolada. De Bosscher et al. (2008) relata que atletas e técnicos, elementos cruciais na busca pelo sucesso esportivo, são deixados à parte de todo o processo, evidenciando como citado anteriormente, o caráter *top-down* nas tomadas de decisão.

Todavia, percebeu-se que as pesquisas têm interpretado o sucesso esportivo através do desempenho do atleta, para o qual se devem prover as ações necessárias para que busque suas metas. Entretanto, tal situação necessita que as instituições promotoras do esporte sejam proativas, provocando as mudanças necessárias do ambiente, através de estratégias de inovação e instituindo novas práticas que permitam aos atletas atingirem continuamente níveis mais altos no seu desempenho (SANTOS NETO, 2015).

---

<sup>3</sup> O Produto Interno Bruto é caracterizado pela soma dos bens e serviços produzidos no país, descontando-se as despesas com os insumos utilizados no processo de produção (PASSOS *et al.*, 2012).



Oakley e Green (2001) afirmaram que os países buscavam uma tentativa de alavancar o país perante a realização de um grande evento esportivo, tal como a meta estabelecida pelo Brasil enquanto sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016. Todavia, Santos Neto (2015, p.287) retratou que, atualmente, “este tipo de desenvolvimento está relacionado diretamente à inovação e às boas práticas adotadas para o ambiente que envolve o atleta, composto por um grupo de categorias e suas respectivas variáveis, gerando, então, um sistema típico de gestão”.

Nessa perspectiva, Bölkhe e Robinson (2009) descreveram o termo “*elite sport system*” como sendo aquele que, entre outras coisas, é utilizado nas práticas de desenvolvimento e preparação dos atletas para o sucesso esportivo. Entretanto, com a falta de sistematização nesse ambiente, um *gap* de transferência entre os níveis gerenciais (estratégico, tático e operacional) foi observado por Bölkhe (2006) e tende a aumentar em nações que dispendam menos atenção ao setor. E, concomitantemente, De Bosscher et al. (2006) relataram a importância de se maximizar o apoio às variáveis relacionadas ao desempenho esportivo.

As tomadas de decisões devem ser baseadas nas necessidades do atleta, devendo-se visualizar o ambiente do atleta de forma global, num sistema integrado, aproximando o controle gerencial do ambiente real, do “chão de fábrica” do atleta. A incerteza e a imprevisibilidade não devem ter lugar na construção do planejamento, das estratégias e metas, minimizando, assim, o uso inadequado dos recursos que se tornam escassos e, conseqüentemente, retornos abaixo do esperado.

Diante do exposto anteriormente e, a partir de uma perspectiva voltada ao ambiente do atleta, com a necessidade do provimento de serviços que garantam a operacionalização do planejamento, o presente estudo apresenta a seguinte questão: Quais são as variáveis intervenientes, internacionalmente reconhecidas no desempenho do atleta, no sistema esportivo de alto rendimento?

O objetivo geral do presente estudo foi analisar as variáveis intervenientes no desempenho do atleta no sistema esportivo de alto rendimento. Como objetivo específico para a condução do presente estudo, atentou-se para os seguintes pontos, a saber: (i) mapear as variáveis intervenientes ao desempenho do atleta; (ii) identificar as diferentes formas de avaliação do resultado; (iii) identificar o cenário brasileiro no esporte de alto rendimento; e (iv) descrever os resultados brasileiros em Jogos Olímpicos.

A delimitação do presente estudo foi pautada nas variáveis intervenientes ao desempenho do atleta descritas em artigos científicos publicados em revistas baseadas no sistema esportivo de alto rendimento (*elite sport system*) e que adotam o sistema de *peer review* e *double blind review*, compreendendo o período de 2001 a 2015..

A presente pesquisa mostra-se relevante à medida que apresenta as variáveis intervenientes ao desempenho do atleta, trazendo à comunidade científica um cabedal de possibilidades futuras, nas quais a estratégia de inovação caminhará no sentido de convergir e criar condições na formulação de estratégias para equipes e atletas, proporcionando um trabalho mais assertivo perante as variáveis relevantes ao desempenho do atleta. Dentro do âmbito acadêmico, a relevância do estudo perpassa na necessidade de trazer o tema aos bancos escolares, sendo investigadas novas contribuições para o desenvolvimento do campo em convergência com as necessidades de equipes e atletas.

## 1. REVISÃO DE LITERATURA

### 1.1. A geopolítica dos megaeventos esportivos

A utilização de megaeventos esportivos com o objetivo de externar e promover o avanço do *soft power*<sup>4</sup> é percebida prioritariamente nos países emergentes, que procuram o deslocamento dos seus papéis periféricos para um papel de protagonista quando falamos de poder e prestígio internacional (GRIX; LEE, 2013).

Müller e Steyaert (2013) afirmaram que a geopolítica construída a partir dos megaeventos esportivos busca a construção de uma nova identidade para a nação e a integração à economia global, assim como funciona como uma ferramenta catalisadora para a melhoria e implantação de infraestrutura urbana. Todavia, em relação a este ponto, constataram-se impactos negativos, como, por exemplo, o aumento excessivo do preço de alugueis e venda de imóveis, a gentrificação<sup>5</sup> e a *brandification*<sup>6</sup>.

Sabe-se que os megaeventos esportivos auxiliam na reconstrução da marca de uma nação, inclusive com a legitimação ou reposicionamento ideológico (MÜLLER; STEYAERT, 2013), tal como dito por Nye (2004) ao relatar o *soft power*, que é uma forma de atrair a atenção ou “parcerias” para o estado sem a utilização da força, fazendo com que outras nações se interessem pelo seu produto. Nesse sentido, o esporte torna-se um dos principais *stakeholders* para a construção dessa nova imagem ou marca de um país, trazendo à tona o orgulho interno, perante os resultados obtidos pelos atletas e buscando atrair outras nações ao projetar a identidade internacionalmente (GRIX; HOULIHAN, 2013).

Para Grix e Houlihan (2013), há uma mudança na reflexão sobre o resultado obtido através do investimento no esporte de alto rendimento, pois há um enfoque sobre o sentimento de bem-estar percebido através do sucesso esportivo, que passa a alimentar o

---

<sup>4</sup> *Soft Power* é o ato de “conseguir que os outros queiram os resultados que você deseja. Para tal, utiliza-se a cooptação das pessoas ao invés de coagi-las” (NYE, 2004).

<sup>5</sup> A gentrificação “consiste em uma série de melhorias físicas ou materiais e mudanças imateriais – econômicas, sociais e culturais – que ocorrem em alguns centros urbanos antigos, os quais experimentam uma apreciável elevação de seu *status*” (BATALLER, 2012, p.10).

<sup>6</sup> *Brandification* é a permeação de marcas comerciais em outros aspectos da vida, nesse caso, aproveitando as transformações urbanas causadas pelos Jogos Olímpicos.

prestígio internacional, levando os países a instrumentalizarem o esporte como uma ferramenta promotora da imagem do país.

Nesse sentido, Cornelissen (2010) aborda sobre os países emergentes e suas estratégias de se tornarem sede de eventos esportivos. Como exemplo, a autora utiliza os casos de Pequim (China) e do Rio de Janeiro (Brasil), sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos em 2008 e 2016, respectivamente; a Copa do Mundo de Futebol FIFA na África do Sul em 2010, no Brasil em 2014 e na Rússia em 2018; os Jogos Olímpicos de Inverno realizados em Sochi, Rússia, em 2014 e, numa escala menor, o *Commonwealth Games*<sup>7</sup>, realizado na cidade de Nova Deli, na Índia, em 2010. Essa estratégia de sediar eventos esportivos se inicia com a percepção de um baixo prestígio internacional e, por conseguinte, estes países buscam melhorar o seu *soft power*, como descrito anteriormente. Em contrapartida, as entidades da administração esportiva, como o COI e a FIFA, vêm trabalhando para que os países em desenvolvimento sediarem eventos esportivos, adotando um rodízio para a promoção destes.

Índia, Brasil e África do Sul, além de atuarem como líderes políticos e econômicos, apresentam um arcabouço em ações voltadas para os países em desenvolvimento. O discurso utilizado por estas nações recai sobre a possibilidade de novas formas de oportunizar o desenvolvimento local. Cornelissen (2011, p.3011) disse que “tudo isso resultou na extensividade da comercialização e comoditização dos eventos esportivos” e, além disso, resultou na entre o esporte e as questões ideológicas.

Entretanto, como descoberto por Cornelissen (2010), o discurso para dar suporte ao país enquanto sede de um megaevento recai sobre a questão econômica, principalmente no que tange ao crescimento e à criação de oportunidades, seja na indústria ou na infraestrutura. Nesse sentido, a autora relata que o viés político e ideológico fica em segundo plano. Contraditoriamente, Müller e Steyaert (2013, p.140) sugeriram que a organização de megaeventos tornou-se “uma competição global por poder”. Todavia, essa luta passou de uma polarização entre bloco capitalista contra bloco socialista nos idos da Guerra Fria para uma multipolarização. Sendo assim, os BRICs<sup>8</sup> foram alçados a posição de destaque, através de

---

<sup>7</sup> A *Commonwealth* é uma associação de Estados soberanos independentes espalhados por todos os continentes e oceanos. Da África à Ásia, da costa Pacífica para o Caribe, 2,2 milhões de pessoas da *Commonwealth* compõem 30% da população do mundo, vindo de diferentes crenças, raças, línguas, culturas e tradições. O *Commonwealth Games* é uma competição, de classe mundial e um evento multiesportivo que é realizada uma vez a cada quatro anos (CGF, 2016).

<sup>8</sup> Os BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China; posteriormente, em 2010, a África do Sul passou a fazer parte do grupo) não são um agrupamento natural, histórico, cultural, político ou de construção linguística. É um conceito econômico, que primeiro popularizou essa ideia em um *paper* sobre economia feito pela Goldman Sachs (BEAUSANG, 2012).

uma economia emergente. Por outro lado, buscam tanto um posicionamento de destaque no cenário internacional quanto as transformações urbanas com o suporte do efeito catalisador que um megaevento proporciona por conta das exigências postas pelo caderno de encargos.

A partir dos eventos realizados recentemente, Pequim, enquanto sede dos Jogos Olímpicos em 2008, com o maior custo (US\$ 40 bilhões) de todos os tempos, sofreu o efeito catalisador para ações de desenvolvimento e atualizações da infraestrutura local como nunca realizada anteriormente. Assim como, colocou em prática megaprojetos de mobilidade urbana e viu consolidar o processo de integração e internacionalização do país, num ato iniciado nos anos 1970 (CORNELISSEN, 2010).

A África do Sul utilizou-se dos eventos esportivos para o fortalecimento da imagem do país, assim como a reconstrução de um relacionamento externo, após os anos sobre o regime de *Apartheid*<sup>9</sup>. Desde 1992, o país vem se candidatando a sediar eventos esportivos das mais diferentes magnitudes. A Copa do Mundo de Rugby, em 1995, foi o primeiro grande evento sediado neste país e contou com total apoio do governo, culminando no orgulho nacional com o título conquistado pelos *Springboks*<sup>10</sup>. Entretanto, o país, que é marcado por altas taxas de pobreza e desigualdade, não conseguiu perceber os impactos gerados através do investimento de US\$ 85 bilhões para a realização da Copa do Mundo de Futebol FIFA em 2010 (CORNELISSEN, 2010).

A Índia sediou o *Commonwealth Games*, em 2010, que mesmo após ter sua importância dentro do contexto diplomático diminuída, ainda projeta as nações menores ou com menos espaço no cenário internacional. Este evento vem sendo utilizado como estratégia de apoio às reformas urbanas em cidades consideradas médias, assim como o fomento à economia do turismo esportivo. Todavia, e sendo o segundo país mais populoso do mundo, a Índia através de sua capital, Nova Deli, buscou realizar os jogos como porta de entrada no grupo de países mais poderosos no cenário internacional, ao mesmo tempo em que o país busca posição de destaque, apresentando uma imagem de cidade cosmopolita e vibrante para a mídia internacional (CORNELISSEN, 2010).

Cornelissen (2010) relatou uma tendência em países emergentes de sediar eventos esportivos, sobrepondo as suas próprias políticas internas e externas, em troca dessa exposição de imagem e construção de um pretense orgulho através do resultado esportivo. O

---

<sup>9</sup> O *Apartheid* é “relacionado a medidas segregacionistas específicas com efeitos no cotidiano da população negra. A segregação racial representou a abolição dos direitos civis básicos, tal como a liberdade de locomoção e de expressão” (BRAGA, 2010, p.54).

<sup>10</sup> Forma como é conhecida a seleção da África do Sul no Rugby.

ex-presidente do Brasil, Luís Inácio Lula da Silva, se posicionou favoravelmente à aplicação para sediar eventos esportivos com o objetivo de elevar o orgulho nacional e demonstrar a capacidade de realização do país. Grix e Lee (2013) inferiram através do discurso do ex-presidente, uma tendência voltada à “construção” do orgulho nacional perante ter sido o primeiro país da América do Sul a sediar os Jogos Olímpicos e a demonstrar a capacidade de realização de um evento *premium*.

Nessa corrida global pelo poder, os megaeventos esportivos se apresentam como uma ferramenta para a produção de uma identidade visando à internacionalização e, internamente, ao crescimento do orgulho nacional perante o resultado esportivo. Contudo, como descrito por Santos Neto, DaCosta e Silva (2012), há um padrão percebido nos resultados obtidos pelo país-sede dos Jogos Olímpicos (Tabela 1).

Tabela 1 – *Market Share* dos países-sede dos Jogos Olímpicos

País	1996	2000	2004	2008	2012	2016	2020	2024
Austrália (2000)	4,10	6,29	5,46					
Grécia (2004)		1,48	1,86	0,32				
China (2008)			7,86	11,96	10,21			
Reino Unido (2012)				5,25	7,49	7,61		
Brasil (2016)					1,55	2,06	?	
Japão (2020)						3,86	?	?

Fonte: Santos Neto, DaCosta e Silva (2012, p.83) com atualização de dados pelo autor.

Os autores usaram o *Market Share*<sup>11</sup> como referência e notou-se um aumento de aproximadamente 50% no índice enquanto sede do evento. Esse padrão pode ser consequência do *home advantage*<sup>12</sup> e do país-sede ter um maior número de vagas em relação às demais nações.

Entretanto, para atingir a meta estabelecida para os Jogos Olímpicos Rio 2016 (chegar entre os dez primeiros) seria necessário uma melhora de cerca de 120% no índice, considerando uma série histórica desde os Jogos Olímpicos realizados em Atlanta 1996 (que foi o primeiro sob o comando do atual presidente do COB, Carlos Arthur Nuzman).

<sup>11</sup> O *Market Share* é um índice calculado a partir dos pontos ganhos em uma razão dos pontos disponíveis no evento. Com o cálculo do índice cria-se uma medida padrão, que neutraliza a diferença encontrada em termos de número de países, atletas e, em casos de competições multiesportivas, o número de esportes contemplados.  $MARKET\ SHARE\ (MS) = [(Pontos\ Conquistados / Total\ de\ Pontos) \times 100]$  (DE BOSSCHER *et al.*, 2008; SHIBLI; BINGHAM, 2008).

<sup>12</sup> O *home advantage* “refere-se ao fato de que times que jogam em casa ganham mais do que os times que jogam fora” (SPORTS COACH UK, s/d, p.2).

Tabela 2 – Série histórica dos resultados dos Jogos Olímpicos no período 1996-2012 através do *Market Share*

<i>Ranking</i>	País	Índice
1	Estados Unidos	11,80
2	China	8,74
3	Rússia	8,70
4	Alemanha	5,31
5	Reino Unido	4,21
6	Austrália	4,82
7	França	3,91
8	Itália	3,39
9	Coréia do Sul	3,30
10	Japão	2,82
22	Brasil	1,29

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com o padrão estabelecido na Tabela 2, foi possível se observar que o Brasil não conseguiria cumprir a meta estabelecida, gerando uma premissa na qual sediar uma competição não gera atalhos na corrida pelo sucesso esportivo, podendo acarretar frustração no personagem interessado, nesse caso, a população do país, gerando um efeito contrário ao esperado, o de aumento do orgulho nacional. Tal fato foi corroborado com os resultados alcançados nos Jogos Olímpicos Rio 2016, no qual mesmo tendo obtido um *Market Share* de 2,06 (mais de 50% de melhoria quando comparado à Tabela 2), ficou um pouco abaixo da meta estabelecida (0,16). Porém, não se corroborou o efeito contrário referente ao orgulho nacional, que foi percebido como positivo.

## 1.2. As variáveis intervenientes no desempenho do atleta: o macroambiente

Clumpner (1994) escreveu sobre a existência de um mix de “ingredientes” que seriam o caminho para o sucesso esportivo perante os esportes Olímpicos. Adicionalmente, o autor descreve a diminuição na distância percebida entre os países no que tange ao desempenho esportivo. Broom (1985) sugeriu três grandes vertentes para se alcançar o sucesso esportivo internacional, a saber: i) apoio financeiro; ii) um sistema integrado; e iii) talento. A partir desse viés, Clumpner desenvolveu subfatores que, para ele, seriam essenciais para o sucesso esportivo (Tabela 3).

Tabela 3 – Matriz de variáveis intervenientes ao sucesso esportivo segundo Clumpner

Fator	Subfator	Descrição
Suporte Financeiro	Centro de treinamento Pessoal Técnico Suporte à ciência e à medicina	O dinheiro é percebido como um fator-chave para o sucesso. Deve-se investir em centros de treinamentos adequados, assim como em equipamentos voltados para este treinamento. Ainda, na fase inicial de treinamento, o atleta deve ter um <i>staff</i> qualificado e de acordo com as necessidades percebidas para o seu desenvolvimento.
	Sistema Integrado	Um sistema contínuo e integrado deve ser considerado na formação e desenvolvimento dos atletas. Um sistema de informação eficaz na passagem entre os níveis deve ser uma ferramenta a ser considerada. Por último, a publicidade de esportes Olímpicos e a participação contínua do atleta em eventos internacionais, proporcionando experiência e intercâmbio.
Talento	Diversidade Oportunidade Detecção precoce Dedicação e motivação	Uma população com diversidade nas características corporais seria uma vantagem competitiva ao país na busca pelo sucesso esportivo. Outro ponto a ser observado é a possibilidade de ter acesso à prática esportiva. Além de buscar a detecção de talentos precocemente e manter a motivação e dedicação de atletas e técnicos em constante alta.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Clumpner (1994).

Dentro da temática voltada para os fatores de sucesso nacional no campo esportivo, Green e Oakley (2001) discutiram sobre um sistema homogêneo aplicado ao esporte de alto rendimento e, para tal, identificaram 10 itens (Tabela 4) através de similaridades encontradas em estudos sobre as características de sucesso esportivo em diversos países (Reino Unido, França, Espanha, Canadá, Estados Unidos e Austrália).



Tabela 4 - Variáveis intervenientes ao sucesso esportivo segundo Green e Oakley

Item	Descrição
Agências esportivas	Entendimento entre os diferentes organismos administradores do esporte
Administração	Diminuição da burocracia
Acompanhamento	Sistema de identificação e monitoramento de atletas de alto rendimento
Intercâmbio	Criação de uma cultura na qual atletas e <i>staff</i> interajam
Experiência	Envolvimento permanente em competições internacionais
Infraestrutura esportiva	Equipamentos esportivos adequados ao desenvolvimento e ao treinamento dos atletas de alto rendimento
Desenvolvimento	Apoio restrito aos esportes com chances reais de obtenção do sucesso esportivo
Planejamento	Voltado às reais necessidades de cada esporte
Investimento	Suporte financeiro à infraestrutura e aos recursos humanos
Apoio ao atleta	Preparação para a vida após a aposentadoria como atleta

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Green e Oakley (2001).

Green e Oakley (2001) ao escutarem o diretor do Instituto Australiano de Esportes, De Castella, puderam observar que somente a paixão não seria suficiente pelo sucesso esportivo, sendo necessário para que se alcance os resultados pretendidos, a presença de infraestrutura, de apoio e de uma abordagem estratégica ao nível nacional. Por outro lado, os autores perceberam como fator preponderante para o sucesso esportivo, o comprometimento do governo com as estratégias do esporte de alto rendimento, assim como uma rede de institutos voltados ao desenvolvimento esportivo, expressando o apreço pela tradição cultural.

Adicionalmente, foram identificados fatores ligados à infraestrutura, à ciência aplicada ao esporte e à “profissionalização” do atleta (GREEN; HOULIHAN, 2004; 2005). De Bosscher et al. (2008) identificaram nove pilares condutores da corrida de uma nação pelo sucesso esportivo ao nível internacional (Tabela 5), buscando a relação entre estes pilares, o suporte financeiro, a quantidade de trabalho dispendida e a produção gerada por essa combinação que, aqui, são os resultados alcançados no âmbito esportivo. Concomitantemente, os autores desenvolveram um instrumento para avaliar a política esportiva e promover comparações entre diferentes países.

Tabela 5 - Variáveis intervenientes ao sucesso esportivo segundo De Bosscher (SPLISS)

Pilar	Descrição
Suporte financeiro	Quantidade de dinheiro investido, pois, em teoria, cria maiores oportunidades para os atletas.
Organização e estrutura política do esporte integrada à política de desenvolvimento	Mostra-se importante no que tange à organização do esporte de alto rendimento, devendo ter comunicação e regras claras.
Cultura e participação esportiva	Apresentar um sistema definido, abordando desde a base esportiva até a excelência internacional, provendo meios para que haja oportunidade para os que queiram ingressar no esporte.
Sistema de desenvolvimento e identificação de talentos	Necessita monitoramento constante para identificar possíveis talentos e torna-se essencial em países menores. Foi percebido que o recrutamento desses talentos se dá pelas instituições administradoras de cada esporte.
Suporte para carreira e aposentadoria de atletas	Remete à preparação do atleta para o pós-carreira, provendo meios para a subsistência após a aposentadoria esportiva. Normalmente, é trabalhada pelas instituições administradoras de cada esporte.
Instalações esportivas	Possibilita aos atletas treinarem num ambiente de alta qualidade, provendo o suporte necessário para o desenvolvimento do atleta.
Desenvolvimento e capacitação para técnicos	Entende-se que a quantidade e a qualidade dos técnicos são essenciais para o desenvolvimento esportivo considerando todos os níveis. Alguns países contam com um sistema de certificação.
Competições (inter) nacionais	Sediar eventos internacionais, devido aos menores custos e ao ambiente favorável, é um fator de desenvolvimento esportivo, ao lado da estrutura disponível para a realização desses eventos.
Pesquisas científicas	Coleta e disseminação da informação científica em áreas convergentes ao desempenho esportivo.

Fonte: Elaborado pelo autor baseado em De Bosscher et al. (2008).

O que há de comum nessa busca do sucesso esportivo é que os países adotaram elementos que afetam diretamente os atletas e, conseqüentemente, os próprios resultados. De Bosscher et al. (2006) descrevem em seu artigo, estudos realizados em cada variável identificada e influenciadora do sucesso esportivo. Para os autores, essas variáveis são divididas em três níveis (macro, meso e micro), sendo o micro o ambiente que afeta diretamente o sucesso individual do atleta. Alguns fatores podem ser controlados (treinamento) diferentemente de outros (genética), assim como encontram-se outros relatados dentro do nível meso, mas que são tipicamente micro, pois estão ligados aos atletas diretamente por significado, sendo abordados aqui sem a discussão da influência política sobre eles, analisando-os no seu estado mais puro.

Contudo, Hill (2007) cita que está cada vez mais difícil prover equipamentos e recursos e, neste caso, pode-se comprometer o alcance das metas e dos melhores resultados individualmente falando. Levando-nos a refletir acerca de estratégias voltadas ao desempenho do atleta e todo o investimento feito na estruturação para a prática e o desenvolvimento esportivo, assim como a atenção dispensada à máquina que executará o trabalho não deve ser menor do que aquela percebida até então. De Bosscher et al. (2008) descreveram essa situação através de medições que serviram para avaliar os resultados extraídos do planejamento feito anteriormente. Mas, esses resultados foram gerados pelos atletas, que não são máquinas propriamente ditas e, que na mesma proporção podem surpreender ou desapontar torcedores e gestores.

Os gestores devem ter em mente que, apesar da tendência levantada à homogeneidade nos trabalhos voltados ao esporte de alto rendimento (GREEN; OAKLEY, 2001), a cópia de sistemas de “sucesso” por países que almejam um novo patamar em competições internacionais, como o Brasil, por exemplo, não garante os mesmos resultados a este seguidor. Böhlke e Robinson (2009) relataram que para o alcance do tão sonhado sucesso esportivo pelos atletas, se faz necessário que os gestores pavimentem o caminho trilhado, possibilitando condições para que melhores resultados sejam alcançados nas competições, sempre com o intuito de melhoria contínua.

Reino Unido, China e Austrália, através de caminhos diferentes, buscaram essa melhoria e alcançaram os resultados esperados enquanto sede dos Jogos Olímpicos. O Reino Unido e a China buscaram sistematizações próprias por meios diferentes, enquanto que, a Austrália foi buscar inspiração na Alemanha Oriental (BÖHLKE; ROBINSON, 2009), com o trabalho tendo sido iniciado nos anos 1970 (GREEN; OAKLEY, 2001; HOYE; NICHOLSON, 2009). A Austrália e o Reino Unido buscaram um novo posicionamento no cenário esportivo mundial a partir do fracasso nos Jogos Olímpicos de Toronto 1976 e Atlanta 1996, respectivamente (DE BOSSCHER et al., 2008; FARMER; ARNAUDON, 1996; HOYE; NICHOLSON, 2009), tanto é verdade que, a China, com seu pensamento de dominação e poder, iniciou uma sistematização esportiva a cerca de 50 anos atrás (HONG, 2008), baseando-se no conceito de *Juguo tizhi*, o qual permitiu que o país inteiro se concentrasse no esporte de alto rendimento (HONG; WU; XIONG, 2005), o que, em contas finais e através dessa doutrina, permitiu ao país alcançar o primeiro lugar nos Jogos Olímpicos de Pequim 2008 (Hong, 2008). Aliada a essa longínqua política esportiva, tinha o

Projeto 119<sup>13</sup>, baseado no cluster esportivo que respondia por quase 50% das medalhas distribuídas e que, no entanto, havia sido responsável por apenas 20% das medalhas conquistadas pelo país em Atenas 2004 (SHIBLI; BINGHAM, 2008).

Por ora, percebe-se que o estudo das políticas esportivas mostra-se avançado no cenário internacional (CHALIP; JOHNSON; STACHURA, 1996; OAKLEY; GREEN, 2001; GREEN; OAKLEY, 2001; GREEN, 2004; STEWART et al., 2004; GREEN; HOULIHAN, 2005; HONG; WU; XIONG, 2005; BÖHLKE, 2006; DE BOSSCHER et al., 2006; DE BOSSCHER et al., 2008; HOULIHAN; GREEN, 2008; BÖHLKE; ROBINSON, 2009; DE BOSSCHER et al., 2009; STORM; NIELSEN, 2010; NICHOLSON; HOYE; HOULIHAN, 2011; GRIX; CARMICHAEL, 2012), entretanto essa discussão foi realizada sob a ótica do campo institucional, principalmente em ações governamentais, numa perspectiva *top-down*<sup>14</sup>, não atingindo as necessidades desejadas pelo campo operacional, aquele no qual estão inseridos os atletas.

Por sua vez, o atleta antevendo a necessidade de sua inserção aos meios adequados às condições de vida e de treinamento, com o intuito de garantir a sustentabilidade da preparação atlética, descobriu que a adoção de uma estratégia de inovação traduz-se em medidas *bottom-up*<sup>15</sup>, permitindo aos atletas condições de manusear ferramentas de negociação e deixando à margem a máquina burocrática das entidades esportivas (SANTOS NETO, 2015).

Para Santos Neto (2015, p.286),

A questão do ambiente mais propício aos atletas aceita padrões como referência, mas os situam em dependência do dispositivo gerencial, o qual deve buscar a eficácia dos recursos escassos aplicados ao esporte de alto rendimento, que preza pelos resultados.

Para tanto, deve-se utilizar de todos os meios lícitos para que estes resultados sejam alcançados. E, De Bosscher et al. (2006) apontaram que cada vez mais países estão adotando estratégias para o desenvolvimento da sua elite esportiva.

---

<sup>13</sup> *Project 119* foi uma estratégia de desenvolvimento visando o *cluster* que compreendeu o atletismo, a natação, a vela, a canoagem e o remo, que oferecia 119 medalhas em Atenas 2004. Para Pequim 2008, esse número aumentou para 122. Essa estratégia foi formulada com o objetivo de conquistar o primeiro lugar no quadro de medalhas, superando os Estados Unidos (SHIBLI; BINGHAM, 2008).

<sup>14</sup> A estratégia *top-down* (de cima para baixo) remete as decisões tomadas pelo maior nível hierárquico dentro da instituição, buscando o desenvolvimento e a implementação dessas mudanças (STRATEGY TRAIN, 2009)

<sup>15</sup> A estratégia *bottom-up* (de baixo para cima) remete as sugestões feitas pelos integrantes do nível operacional aos integrantes do nível gerencial, para que aquela sugestão seja avaliada, podendo ou não ser posta em prática (STRATEGY TRAIN, 2009).

Além disso, com a adoção da Agenda 2020, o COI pretende mobilizar e reter os jovens no mundo olímpico indo ao encontro do relatado por De Bosscher et al. (2008), que indicaram que a ampliação da base esportiva não garante o sucesso esportivo, mas diminui a relação custo/benefício no esporte de alto rendimento. Para Santos Neto (2015, p.284-5),

O objetivo da Agenda Olímpica 2020 incide na integração dos Jogos na sociedade atual sobressaindo-se a participação dos jovens, porém tal compatibilização torna-se pragmática e sustentável ao atender racionalidades gerenciais das competições esportivas de relevância.

Em cenários de crise ou de diminuição do aporte financeiro, o investimento em Inteligência Esportiva (IE) e suas ferramentas deve proporcionar uma forma mais assertiva na alocação dos recursos, direcionando-os para as necessidades do atleta, visando-se que as metas se transformem em resultados através de planejamentos baseados em evidências e, não, em suposições apenas. Ronglan (2012) ao citar o *case* da seleção norueguesa de handebol feminino, descreveu a caminhada para a participação no Campeonato Mundial de 1986, concomitante à crise econômica enfrentada pela federação local, o que acarretou em uma preparação voltada ao curto prazo junto ao fator sorte percebido durante a competição, o que aconteceu através dos emparceiramentos e dos resultados em cada fase. Por outro lado, os atletas relataram que o conhecimento e a atitude do técnico Sven-Tore Jacobsen durante a jornada foram preponderantes na conquista da medalha de bronze.

Hill (2007) descreveu que o Reino Unido obteve, nos Jogos Olímpicos de Sydney 2000, o seu melhor resultado em oito anos, mesmo sem contar com a infraestrutura e o apoio adequados durante o Ciclo Olímpico. Todavia, tais exemplos corroboram que os bons resultados nem sempre são amparados por boas condições de treinamento ou gestão adequada, cabendo questionar se os atletas buscaram alcançar o seu melhor desempenho na competição.

Nesse sentido, a criação de ferramentas de controle e de acompanhamento, aplicáveis ao ambiente do atleta e provendo informações através de uma visão *bottom-up*, gerando planejamentos e *feedbacks* baseados nas necessidades percebidas pelos atletas e, não nas necessidades pensadas pelos grupos estratégicos e táticos, numa visão essencialmente *top-down*, evitaria desperdícios nas ações planejadas para equipes e atletas. Concomitantemente a uma discussão mais técnica, sobre as variáveis e as formas de trabalho junto ao atleta, se junta a este cenário a crise financeira instalada em alguns países ao redor do mundo. Se por um lado, países que sediam grandes eventos multiesportivos acabam por apresentar um aumento do aporte financeiro através de patrocínios e projetos esportivos voltados aos atletas de alto

rendimento, por outro lado, esses recursos tendem a diminuir após a realização do evento em questão ou, quando os resultados não são os esperados.

O investimento em ciência do esporte, comumente anunciada como a solução para a melhoria de resultados, deve ser pensando não somente como a alocação de recursos em laboratórios, mas como parte de um sistema voltado ao ambiente do atleta, observando a maior diversidade de variáveis ligadas ao seu rendimento quanto possível, focando na melhoria contínua. E, em paralelo, Fricker (2013) relatou o crescimento no uso da Tecnologia da Informação (TI) e do *Data Mining*<sup>16</sup>, gerando, conseqüentemente, novos parâmetros perante o desempenho esportivo. Dessa forma, oportunidades serão geradas a partir das informações coletadas, criando um ambiente favorável às transformações e gerando estratégias de inovação no planejamento do atleta.

### 1.3. A consolidação das variáveis na busca do sucesso esportivo: o microambiente

A partir dos estudos que buscaram conhecer a visão dos atletas e treinadores acerca das variáveis que influenciavam o sucesso esportivo no campo operacional, Gould et al. (1999) relatou que para atingir este sucesso nos Jogos Olímpicos, depende-se de um complexo processo que envolve fatores psicológicos, físicos, sociais e organizacionais, demonstrando o quão interligado é o processo de formação dos atletas para o tão almejado sucesso esportivo, devendo haver interação entre essas variáveis, visando-se criar um ambiente apropriado para o desempenho do atleta.

Duffy et al. (2001) notaram uma diferença na percepção dos fatores preponderantes ao sucesso esportivo quando comparados grupos de diferentes faixas etárias. Dentre os fatores levantados, destacaram-se os de ordem pessoal, o apoio dado por *stakeholders* ao redor do atleta e aquele apoio fornecido por uma equipe multidisciplinar. Os atletas visualizaram o apoio da família, comprometimento e dedicação, contribuição dos técnicos no seu desenvolvimento e o suporte de especialistas em medicina e ciência esportiva como fundamentais no resultado alcançado. Por outro lado, a falta de investimento, equipamentos esportivos e implementos não adequados aos treinamentos e competições, equipe de apoio

---

<sup>16</sup> O *Data Mining* objetiva “identificar novas possibilidades para os dados existentes, potencialmente úteis, permitindo realizar correlações compreensíveis e perceber padrões nos dados existentes” (JACKSON, 2002, p.267).

com qualificação não adequada ou desatualizada, a organização e estruturas encontradas e o seu próprio estilo de vida, foram as variáveis indicadas como influências negativas ao desempenho obtido nas competições.

Greenleaf et al. (2001), em pesquisa com atletas estadunidenses que competiram nos Jogos Olímpicos de Atlanta em 1996 e Nagano em 1998, relataram as variáveis de suporte psicológico, mais o suporte oferecido com o objetivo de facilitar o seu cotidiano e treinamento diversificado, como elementos chave para alcançar bons resultados. O trabalho realizado pela psicologia esportiva é tido como um diferencial, principalmente quando o pensamento dos técnicos sobre as variáveis que influenciam negativamente o desempenho está voltado para as questões comportamentais, tais como: distração, confiança, coesão do grupo, etc. Em complemento, os autores relataram que alguns atletas conseguem apresentar melhor desempenho em determinadas condições do que outros e, os Jogos Olímpicos apresentam ambiente único nessa condição, por causa da importância, da visibilidade e da pressão exercida sobre eles.

Gould *et al.* (1999; 2002) relataram a importância das variáveis psicológicas no desempenho do atleta, assim como os técnicos perceberam a necessidade de mudança de comportamento nos treinamentos. Além disso, a manutenção de altos níveis de confiança e credibilidade para auxiliar o relacionamento dos técnicos com os atletas, tendo expectativas realistas perante os atletas. Greenleaf et al. (2003), ao revisarem diversos estudos, descobriram que as variáveis psicológicas foram relacionadas ao desempenho do atleta e, assim, inferiu-se que o processo para alcançar o seu melhor desempenho nas competições-alvo é complexo e delicado. Greenleaf et al. (2003) descreveram, tal como Gould e colaboradores, que muitos dos fatores que influenciavam positivamente o desempenho dos atletas advinham do campo psicológico, demonstrando a importância do setor no esporte de alto rendimento.

A maioria dos atletas entrevistados estavam preparados frente às influências negativas no seu desempenho. Todavia, em relação às variáveis que influenciavam positivamente seu desempenho, os atletas relataram um conjunto destas, indo desde as psicológicas (habilidades mentais, preparação e atitude, motivação para a competição), rotina de treinamento e competições, serviços ofertados aos atletas e a preparação multidimensional. Constatou-se a importância do trabalho realizado com um especialista em psicologia esportiva e, concomitantemente, o treinamento das habilidades psicológicas e a promoção da motivação através das derrotas sofridas no ano anterior aos Jogos Olímpicos (GREENLEAF et al. 2003).

Gould et al. (2002), em estudo realizado com treinadores, buscaram entender as variáveis voltadas ao desempenho de atletas Olímpicos. Os técnicos foram vistos como facilitadores do desempenho e de toda a preparação dos atletas, pois promovem suas próprias ações voltadas ao trabalho daqueles em um ambiente de extrema pressão, dependendo do resultado obtido pelo atleta para ter um parâmetro do seu próprio trabalho. Na pesquisa, 64 treinadores foram entrevistados, sendo 53 homens e 11 mulheres que participaram dos Jogos Olímpicos de Verão em Atlanta 1996 e dos Jogos Olímpicos de Inverno em Nagano 1998, e responderam questões acerca da percepção sobre o desempenho dos atletas. A entrevista foi dividida em seis eixos, a saber: i) o conhecimento do técnico; ii) a experiência Olímpica; iii) variáveis influenciadoras; iv) variáveis que influenciavam o desempenho do atleta; e) variáveis que influenciavam o desempenho do técnico; e v) conselhos e recomendações.

Para a avaliação do desempenho do atleta, a partir de um lapso temporal, dois instantes foram avaliados dentro do Ciclo Olímpico: o primeiro momento ocorreu um ano antes da competição (no caso, os Jogos Olímpicos), quando os técnicos indicaram como variáveis determinantes para o resultado, o calendário de competições, o método de seleção da equipe e a sua posterior forma de trabalho (GOULD et al., 2002). O outro momento observado foi o de 30 dias antes do evento, quando a quantidade de treinamentos e competições no exterior, assim como o reconhecimento do local de competição (seja no evento teste ou no período aberto para treinamento), foram considerados preponderantes para o desempenho do atleta (GREENLEAF et al., 2001; GOULD et al., 2002), entretanto, essa experiência no local do evento deve ser vista com ressalvas, pois esse contato prévio pode trazer alterações nas reações e estados psicológicos, comprometendo o desempenho na competição (GOULD et al., 1999). Durante o evento propriamente dito, sete categorias de influência sobre o atleta foram observadas, a saber: desempenho, equipe, família, ambiente, mídia/patrocinador, condições climáticas e viagens. Destacando-se que as duas últimas categorias foram relatadas apenas pelos técnicos que atuaram nos Jogos Olímpicos de Inverno em Nagano 1998 (GOULD et al., 2002).

Gibbons et al. (2003), ao interrogarem 2100 atletas estadunidenses, concluíram que fatores pessoais, a capacitação de técnicos, a infraestrutura e os programas de treinamento, além do apoio financeiro, constituíram elementos primordiais para o sucesso esportivo. Por ora, eles descreveram que para atingir o sucesso esportivo dentro dos Jogos Olímpicos é necessário que o atleta seja submetido a um longo processo que é, ao mesmo tempo, complexo e intensivo.



De Bosscher et al. (2004) revelaram em estudo realizado na Bélgica e na Holanda, o posicionamento de técnicos, atletas e diretores sobre variáveis sensíveis ao desempenho dos atletas. A preocupação com a condução de uma carreira profissional e pessoal, com melhores oportunidades de treinamento, seguidos da percepção de treinadores melhor preparados e da maior participação em competições internacionais, seriam fatores preponderantes a obtenção do sucesso esportivo.

Conzelmann e Nagel (2003) relataram a necessidade do dispêndio de grandes somas de tempo e recursos para a obtenção de uma carreira de sucesso no esporte de alto rendimento. Foi observado que, na Alemanha, os atletas de alto rendimento apresentaram um nível educacional maior e melhores posições profissionais quando comparados com a população em geral. Entretanto, o estudo não mostrou causalidade entre o sucesso esportivo e a carreira profissional. Todavia, esses parâmetros vêm se alterando, com a diminuição do número de atletas de alto rendimento que alcançaram a educação de nível superior.

Gould et al. (1999), baseados nos resultados de pesquisa feita junto à atletas Olímpicos, afirmaram que o apoio dispensado por amigos e familiares foi considerado como um fator de impacto positivo para o seu desempenho, porém respeitando o momento da competição, para evitar distrações aos mesmos. Para Greenleaf *et al.* (2003), os atletas relataram o apoio dado pelo Comitê Local, principalmente o financeiro, permitindo que pensassem somente no esporte, além do fornecimento de toda a estrutura necessária ao cotidiano destes.

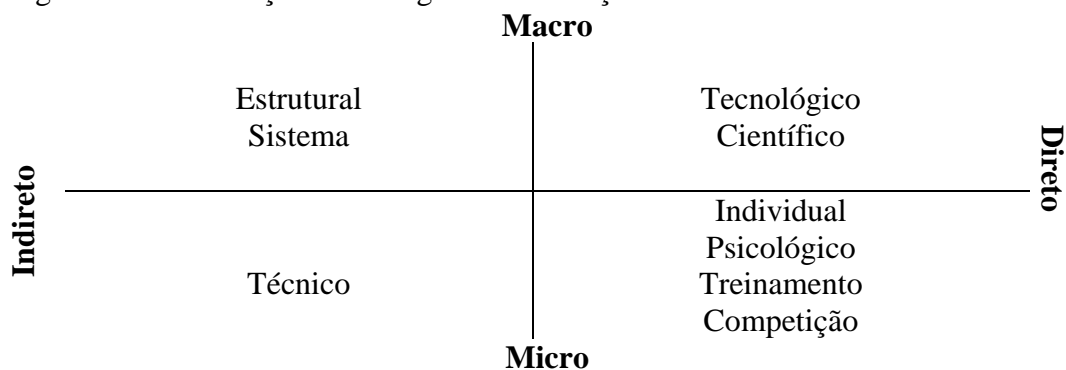
De Bosscher et al. (2004) estudaram as diferenças entre as variáveis tidas como influenciadoras do desempenho de atletas da Bélgica e da Holanda. Essa influência foi similar nos dois países, destacando-se as oportunidades de treinamento e a questão da segurança financeira dos atletas. No quesito melhoria de rendimento, em ambos os países, os atletas tiveram a segurança pessoal (a qual permite que pensem somente nos treinamentos e competições, provendo uma estabilidade na sua vida pessoal) como fator primordial quando se busca a melhoria do seu rendimento, além da percepção para os belgas sobre o sistema de desenvolvimento de talentos. Em segundo lugar, encontraram-se resultados diferentes quando comparados atletas dos dois países. Os holandeses viram a cobertura da mídia como ponto positivo no seu planejamento para melhoria do resultado, enquanto os belgas estavam voltados para as questões científicas.

Unierzyski (2003), em pesquisa feita com tenistas, constatou a diferença no desenvolvimento dos atletas em relação às suas habilidades, quando comparados resultados imediatos e com o treinamento de habilidades para atingir altos níveis de desempenho.

Por outro lado, notou-se uma série de fatores que influenciaram negativamente o desempenho dos atletas, destacando-se a mudança de rotina perante a mudança no padrão de comportamento durante o pré-evento ou no dia da competição, e os compromissos com a mídia. Em suma, as variáveis que influenciam positivamente o resultado, na visão do atleta, podem apresentar impacto inverso ao esperado quando encontradas em níveis mais altos (GREENLEAF et al., 2001).

Santos Neto, Mataruna e DaCosta (2015) relataram, após levantamento científico, aproximadamente 50 variáveis intervenientes no desempenho do atleta (Tabela 6). Contudo, os autores optaram pela criação de uma matriz através da divisão conceitual das ações estabelecidas para os atletas. As variáveis foram classificadas em quadrantes, a saber: macro e micro; direto e indireto (Figura 1), permitindo que o investimento fosse feito com maior assertividade, aproveitando ao máximo os recursos disponibilizados, alocando-o conforme as necessidades percebidas na avaliação proporcionada pelos indicadores de cada categoria e suas respectivas variáveis. Posto isso, o atleta é colocado como principal *stakeholder* para o sucesso esportivo de um país, pois o mesmo está diretamente envolvido com o nível operacional e, conseqüentemente, com os resultados obtidos.

Figura 1 – Distribuição das categorias em relação à visão do atleta



Fonte: Santos Neto; Mataruna; DaCosta (2015, p.13)

Tabela 6 – Variáveis aplicáveis à gestão do esporte ao nível micro

<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor</b>	<b>Variável</b>
<b>Estrutural</b>	Contém o espaço físico e os implementos necessários à execução do trabalho.	(Böhlke e Robinson, 2009; De Bosscher et al., 2008; De Bosscher et al., 2006; Duffy et al., 2001; Green e Oakley, 2001)	Instalações esportivas Equipamentos
<b>Científico</b>	Uso de artifícios laboratoriais, seja através de testes ou de estudos, gerando subsídios concretos ao planejamento.	(Böhlke e Robinson, 2009; De Bosscher et al., 2008; De Bosscher et al., 2006)	Pesquisa Medicina esportiva Ciência do esporte
<b>Sistema</b>	Estruturação esportiva, permitindo um fluxo entre os níveis e gerando maior entrada no alto rendimento, assim como a percepção de elementos essenciais ao funcionamento do processo esportivo.	(Böhlke e Robinson, 2009; De Bosscher et al., 2008; De Bosscher et al., 2006; Green e Oakley, 2001)	Identificação e desenvolvimento de talentos Participação esportiva Estrutura antidoping Serviços esportivos
<b>Técnico</b>	Elementos inerentes à formação e ao desenvolvimento profissional.	(Böhlke e Robinson, 2009; De Bosscher et al., 2008; De Bosscher et al., 2006; Duffy et al., 2001; Gibbons et al., 2003; Gould <i>et al.</i> , 2002)	Relacionamento técnico-atleta Programa de formação do técnico Desenvolvimento profissional Qualidade dos técnicos Aconselhamento Programas de treinamento Treinamento no local de competição Mix de atividades
<b>Treinamento</b>	Refere-se aos fatores constituintes do desenvolvimento do atleta no período entre competições.	(De Bosscher et al., 2008; De Bosscher et al., 2006; Gould et al., 2002)	Método de seleção da equipe Unidade da equipe Liderança Coesão Ajustes táticos Química da equipe

(continua)

<b>Categoria</b>	<b>Definição</b>	<b>Autor</b>	<b>Variável</b>
<b>Competição</b>	Fatores internos e externos que influenciam o desempenho do atleta durante o período competitivo.	(Böhlke e Robinson, 2009; De Bosscher et al., 2008; De Bosscher et al., 2006; Duffy et al., 2001; Gould et al., 2002; Green e Oakley, 2001)	Competições nacionais e internacionais Estrutura de competição Treinamento e competição Planejamento de competições Ambiente Resultado Habilidades mentais Atitude perante os jogos
<b>Psicológico</b>	Elementos comportamentais influenciadores nos períodos de treinamento e de competição, agindo diretamente sobre o desempenho do atleta.	(Duffy et al., 2001; Gould et al., 2002; Greenleaf et al., 2001)	Confiança Ambiente da competição Empolgação com a competição Parâmetro de comportamento a ser seguido Estatística
<b>Tecnológico</b>	O uso da tecnologia como ferramenta para a melhoria do desempenho do atleta.	(Oakley e Green, 2001)	Vídeo <i>Scouting</i> Banco de dados Utilização de implementos eletrônicos
<b>Individual</b>	Fatores que agem diretamente sobre o atleta, influenciando desde a sua vida cotidiana até o rendimento observado nos treinamentos e competições.	(Böhlke e Robinson, 2009; Conzelmann e Nagel, 2003; De Bosscher et al., 2008; De Bosscher et al., 2006; Gibbons et al., 2003; Green e Oakley, 2001; Greenleaf et al., 2001)	Preparação física Rotina de treinamento e competições Apoio ao estilo de vida Foco Fatores pessoais intrínsecos Apoio social Competitividade Ética Apoio de família e amigos Talento natural Dedicação e persistência Manter-se calmo e controlado Ser preparado para lidar com distrações Planejamento pós-carreira de atleta

Fonte: Santos Neto; Mataruna; DaCosta (2015, p.11-2)

A definição de cada um desses quadrantes pode ser visualizada na Tabela 7.

Tabela 7 – Definição dos quadrantes baseados nas categorias relacionadas ao nível micro

	<b>Macro</b>	<b>Micro</b>
<b>Direto</b>	Está associado ao desempenho do atleta, servindo como auxílio à operacionalização do seu treinamento.	Está associado ao resultado do atleta e ao seu bem-estar pessoal.
<b>Indireto</b>	Está associado à infraestrutura disponível ao atleta, assim como ao processo esportivo de forma geral.	Está associado ao desempenho do atleta através do referencial trazido pela comissão técnica.

Fonte: Santos Neto, Mataruna e DaCosta (2015, p.13)

Mesmo com a chamada década de ouro do esporte brasileiro, iniciada em 2007 com a realização dos Jogos Pan-americanos, não houve uma política esportiva capaz de direcionar os atletas ao caminho que levaria o país à condição de potência esportiva, criando, assim, uma vantagem competitiva no setor. Por outro lado, há uma discussão voltada ao montante investido versus o resultado obtido, numa visão errônea de visualizar-se o custo-benefício de uma medalha. Todavia, a discussão apresentada sob este viés pode revelar situações como a da Dinamarca, que aumentou em 30% o seu investimento, mas obteve uma diminuição no número de medalhas conquistadas em Pequim 2008 (STORM; NIELSEN, 2010; SANTOS NETO et al., 2015), demonstrando que somente o aumento do aporte de recursos financeiros não garante resultados melhores a cada ciclo.

O desempenho do atleta necessita de ações voltadas ao seu desempenho para atingir o sucesso esportivo, que depende do atleta e do seu desempenho para alcançar o resultado esperado, criando um *looping* nesse ciclo. Dessa forma, percebe-se o planejamento esportivo atrelado a uma questão maior, àquela das políticas governamentais, recaindo sobre um tratamento estratégico, prospectando investimentos permanentes e voltados ao longo prazo. No caso brasileiro, analisando-se o desempenho nas últimas edições dos Jogos Olímpicos, pode-se dizer que essa lógica não foi aplicada. Tal fato torna-se ainda mais evidente com a proximidade dos Jogos Olímpicos Rio 2016, e com o Brasil na vitrine mundial como país anfitrião, à medida que a mídia brasileira tem destacado a importância do Brasil, via autoridades políticas e esportivas, em não apenas ser o país-sede, o organizador, mas também um país que obtenha destaque em termos de resultados que façam suscitar uma relação entre

desempenho e orgulho nacional (HONG, 2008; HONG; WU; XIONG, 2008, SANTOS NETO et al., 2014).

#### 1.4 Resultado esportivo

O tema resultado esportivo é incipiente na academia, porém é de extrema importância numa gestão voltada ao desenvolvimento do esporte de alto rendimento. Entretanto, como podemos definir resultado esportivo? Resultado, por definição do dicionário da Academia Brasileira De Letras (2008) é o “efeito ou consequência de uma ação, atitude ou ocorrência”. Esportivo é relativo ao esporte que, por sua vez, o mesmo dicionário define como “cada uma das atividades físicas desenvolvidas por uma pessoa ou por um grupo, com regularidade ou não, com o fim de recreação ou competição” (p. 538). Posto isso, uma definição para resultado esportivo seria: Como consequência dessa ação, espera-se que o resultado seja positivo, havendo melhora em relação à marcação anterior.

A partir da perspectiva do ambiente do atleta, e de acordo com Sampaio e Leite (2013, p.115), “há clara necessidade de desenvolver e implementar o uso adequado de medidas de desempenho” e, para comprovar a importância do diagnóstico do desempenho esportivo, Müller, Raschner e Schwameder (1999) relataram a relação entre a determinação de objetivos e de metas. Hill (2007) exemplificou sobre como o governo e os patrocinadores tendem a aumentar os aportes financeiros, porém esse aumento é proporcional à pressão por resultados, criando um círculo que precisa ser gerenciado, possibilitando que os recursos sejam maximizados, gerando mais ações na busca pelo alcance das metas, indo ao encontro do preconizado pela gestão por resultados.

Por outro lado, o estudo desenvolvido pelo *Sport Industry Research Centre* (SIRC) (2002) nos mostrou que, a partir de uma análise temporal dos resultados, torna-se possível identificar possíveis vantagens competitivas em um determinado país, em um esporte ou em um conjunto de modalidades. Feitas as análises, pode-se dar novo direcionamento às metas e às estratégias pretendidas, na busca por novos patamares perante as nações mais bem sucedidas no setor esportivo.

Entretanto, Sampaio e Leite (2013) relataram a escassez de dados que possam gerar um comparativo intertemporadas, havendo uma preocupação na coleta de dados

intratemporada, porém visando-se medidas antropométricas e variáveis psicológicas, não havendo meios para que se façam inferências sobre o desempenho de uma forma mais abrangente. O tema mostra-se incipiente na literatura acadêmica (SIRC, 2002; DE BOSSCHER et al., 2008; SHIBLI; BINGHAM, 2008; SHIBLI; GRATTON; BINGHAM, 2012; SHIRAI et al., 2014), e é tratado quase que como um segredo industrial dentro das organizações esportivas, não se percebendo uma ligação entre as áreas e, conseqüentemente, a falta de discussão e da possibilidade de se fazer emergir novas ferramentas que poderiam auxiliar na leitura do cenário e, posteriormente, na elaboração de estratégias.

Poucas ferramentas que medem o resultado esportivo foram relatadas na literatura. Leblicq, De Bosscher e De Knop (2004) citaram três delas ao divulgarem a sua própria ferramenta, a saber: *Belgian Elite Sport Index*; *World Sport Index*; *Elite Sport Index* e *Olympic Index* e, por último, o *National Sporting Index*.

Bingham (2012) revelou que, por algumas razões, os detalhes do *UK Sport – World Sporting Index* não pôde ser publicado. Segundo o autor, o índice é baseado no número de medalhas conquistadas em Jogos Olímpicos e eventos de nível mundial, em aproximadamente 60 esportes. Para o cálculo, considera-se o sistema de pontos, adotando-se quatro pontos para a medalha de ouro, dois pontos para a medalha de prata e um ponto para a medalha de bronze, e com um fator de peso para cada evento, de acordo com a sua significância. O autor cita que tornou-se possível, através dessa ferramenta, uma visão mais detalhada sobre o esporte mundial, assim como a evolução do padrão estabelecido nos resultados.

O Comitê Olímpico Holandês e a Federação Esportiva Holandesa (NOC\*NSF) criaram o *Elite Sport Index* e o *Olympic Index*, objetivando se determinar a evolução dos atletas holandeses. Os dois índices se utilizam dos campeonatos europeus e mundiais e os Jogos Olímpicos de verão e de inverno, respectivamente. Consideram-se os oito primeiros colocados adotando o sistema de pontos de acordo com a posição alcançada: 1º - 10 pontos; 2º - 8 pontos; 3º - 6 pontos; 4º - 5 pontos; 5º - 4 pontos; 6º - 3 pontos; 7º - 2 pontos e 8º - 1 ponto. O índice é calculado através do somatório das competições, que apresentam um peso de acordo com a sua relevância (VAN BOTTENBURG et al., 2006).

O *National Sporting Index*, gerenciado pela *Sport Canada*, sob a responsabilidade de Walter Lyons, aborda os esportes Olímpicos e considera, também, os campeonatos mundiais. Essa ferramenta apresenta cinco indicadores relativos ao desempenho esportivo, a saber: a) o número de medalhas de ouro conquistadas pelo país; b) o número de medalhas conquistadas

pelo país; c) o número de pontos conquistados por país (cinco pontos para a medalha de ouro, três pontos para a medalha de prata e um ponto para a medalha de bronze); d) o número de atletas e equipes classificados entre os oito primeiros; e e) o número de pontos conquistados considerando-se as equipes e os atletas que chegaram entre os oito primeiros (1° - 10 pontos; 2° - 8 pontos; 3° - 6 pontos; 4° - 5 pontos; 5° - 4 pontos; 6° - 3 pontos; 7° - 2 pontos e 8° - 1 ponto) (VAN BOTTENBURG et al., 2006).

Leblicq, De Bosscher e De Knop (2004) propuseram a criação do *Belgian Elite Sport Index*, que utilizou a base dos índices citados anteriormente, com o objetivo de avaliar o desempenho dos atletas belgas. O cálculo considera 26 esportes e os resultados de campeonatos europeus, mundiais e os Jogos Olímpicos. Adotam-se dois sistemas de pontuação, um considerando atletas e equipes entre os oito primeiros (10-8-6-5-4-3-2-1) e o outro pontua pela fase alcançada (vencedor, final, semifinalista ou quadrifinalista), adotando a seguinte pontuação por fase, respectivamente: 10-8-5,5-2,5. O peso de cada competição é dado ou pelo tamanho do esporte (conforme quantidade de países filiados à Federação Internacional) ou pelo *status* do evento.

Por muitos anos, a discussão sobre resultado esportivo concentrou-se em variáveis do nível macro, as quais são responsáveis pela análise do contexto sociocultural do país (DE BOSSCHER et al., 2006; DE BOSSCHER et al., 2008). Essa discussão era permeada por elementos voltados à questão demográfica, geográfica, econômica e cultural (BALL, 1972; GRIMES; KELLY; RUBIN, 1974; LEVINE, 1974; HOFFMANN et al., 2002), e com a aplicação de ferramentas estatísticas chegava-se ao índice de sucesso esportivo do país em questão. Entretanto, essas questões socioculturais são o ponto de partida para a aplicação de uma política esportiva, mas não são efetivamente responsáveis pelo resultado esportivo, como ressaltado por Shibli e Bingham (2008). Sendo assim, o fator responsável pela obtenção de 50% do sucesso esportivo vem apresentando diminuição desse peso na conta final do resultado esportivo. Percebe-se que o resultado esportivo está fortemente atrelado à medição. Mas, o que medir? Autores começaram a utilizar formas de buscar a comparação entre nações, eliminando as particularidades de cada edição de uma competição, fazendo tornar-se possível a comparação ao longo dos anos, permitindo análises baseadas em evidências (DE BOSSCHER et al., 2008; SHIBLI; BINGHAM, 2008).

Ball (1972) descreveu que a disputa esportiva vai além das quadras e campos, chegando à disputa política e à busca por prestígio internacional. Ao buscar uma sistematização do desempenho dos países em Jogos Olímpicos, relacionando-os às questões



socioeconômicas, foram utilizados os resultados da edição de Tóquio 1964 e um sistema de pontos (três pontos para a medalha de ouro, dois pontos para a medalha de prata e um ponto para a medalha de bronze) e comparou-se com 57 variáveis, através de indicadores das áreas de demografia e ecologia, da economia e da política. A partir dos resultados obtidos, inferiu-se que as nações com melhor desempenho nos Jogos Olímpicos de Tóquio apresentavam como características uma população homogênea e uma economia próspera, apresentando recursos econômicos e humanos, e um governo com perfil centralizador nas tomadas de decisão e de autoridade, levando o autor a afirmar que esse é “o preço do sucesso Olímpico” (p.198).

Grimes, Kelly e Rubin (1974) relataram que os Jogos Olímpicos extrapolam o esporte e assumem um papel no contexto político, servindo para mostrar uma suposta superioridade perante as demais nações. Frente a esse cenário, os autores propuseram um modelo socioeconômico baseado em variáveis demográficas, econômicas e ideológicas, chegando aos índices através do cálculo de regressão linear. A população do país, o Produto Nacional Bruto (*per capita*)<sup>17</sup> e o posicionamento ideológico do país (capitalismo ou socialismo) foram escolhidos como fonte de dados para o cálculo. Os autores esperavam uma relação direta (quanto maior a população, maior o número de medalhas) entre o número de medalhas conquistadas e o tamanho da população do país. A variável econômica buscou a relação direta entre os rendimentos financeiros dos atletas e a quantidade de medalhas obtidas. Por último, o posicionamento ideológico do país foi identificado, o que explicaria como o sistema esportivo de alto rendimento é trabalhado dentro de um determinado país. Utilizou-se o somatório das medalhas conquistadas (ouro, prata e bronze), não adotando qualquer peso para a qualificação das mesmas. Concluiu-se que através do quadro de medalhas dos Jogos Olímpicos de Munique 1972 poder-se-ia explicar 70% do número de medalhas conquistadas por cada país através da relação desse quadro com as variáveis estudadas.

Levine (1974) se questionou sobre os motivos que levam os países a ganharem medalhas nos Jogos Olímpicos, e afirmou que a competição extrapola o esporte, envolvendo doses de patriotismo, e notando que poucos países (Estados Unidos, União Soviética e países europeus) obtiveram o sucesso esportivo. Para entender melhor essa relação, o autor conduziu um estudo considerando 15 variáveis de ordem demográfica, econômica e social, utilizando o teste de Correlação de Pearson, o que não permitiu que se determinasse a causalidade no estudo.

---

<sup>17</sup> O Produto Nacional Bruto “é o valor monetário dos bens e serviços finais produzidos numa economia num dado período de tempo” (SENNA, 1980, p.2).

A competição entre desiguais foi discutida por Levine (1974), considerando as categorias de variáveis relatadas no parágrafo anterior. A partir das variáveis demográficas, aquela que apresentou melhor relação com o sucesso esportivo foi a área total do país, entretanto o índice foi apenas razoável ( $r = 0,62$ ) e essa variável não explicava totalmente a questão, pois somente os Estados Unidos e a União Soviética apresentavam bom desempenho nos Jogos Olímpicos. Por outro lado, Austrália, Canadá, Brasil e Índia, apesar da grande extensão territorial, não obtinham resultados que gerassem a relação esperada com a área do país. Dentro das variáveis econômicas, o Produto Interno Bruto (PIB) obteve uma correlação forte ( $r = 0,78$ ), inferindo-se que países mais ricos poderiam ganhar mais medalhas do que aqueles com menor PIB. Todavia, essa variável, apesar de ser estatisticamente consistente, não considerou o investimento feito pelo país no esporte de alto rendimento.

Dentro da terceira categoria de variáveis, Levine (1974) considerou a circulação de jornais como a mais importante e que, mesmo tendo apresentado uma correlação fraca ( $r = 0,51$ ), foi aquela que melhor explicou a relação entre o sucesso esportivo e as variáveis de cunho social, pois apresentava um potencial de auxiliar no desenvolvimento esportivo através da publicidade dada ao esporte, trazendo mais jovens à prática esportiva. O pesquisador, adotando uma perspectiva de multivariáveis, chegou a uma explicação de 81% do sucesso esportivo nos Jogos Olímpicos de Munique 1972, considerando as variáveis relativas ao PIB, se a economia do país era socialista, a área do país e a circulação de jornais.

Ao explicar os resultados encontrados em seu estudo, Levine (1974) considerou que a existência de grupos especializados ou compartilhar de um ambiente favorável auxiliariam na explicação sobre o resultado esportivo, citando os casos dos Estados Unidos e do Quênia, que conseguem manter seus grupos especializados através dos nichos de treinamento, que se concentram nas escolas. Em conclusão, Levine (1974) sugeriu que o sucesso esportivo apresentado nos Jogos Olímpicos seria um reflexo da realidade social e econômica do país, inferindo-se uma relação entre o desenvolvimento esportivo e o resultado percebido nas variáveis socioculturais.

Atualmente, a medição mais visualizada é o quadro de medalhas ou a classificação final de uma competição ou evento. Entretanto, essa forma de medição é a mais simples e frágil dentro da avaliação do sucesso esportivo. A relatividade do número de medalhas em relação ao grau de competitividade; a posição no quadro de medalhas, que pode indicar um desempenho igual quando comparamos uma edição à outra, mesmo quando este foi melhor ou pior; e a prerrogativa de se privilegiar a medalha de ouro em detrimento do número total de

medalhas, não avaliando a qualidade das medalhas (ouro, prata ou bronze), são alguns dos pontos fracos quando se utiliza o quadro de medalhas para analisarmos o desempenho esportivo (DE BOSSCHER et al., 2008).

Outro formato considerado para a análise de resultados é aquele que usa um sistema de pontuação. Nesse formato, encontram-se duas variáveis: i) voltada aos medalhistas, oferecendo três pontos para o medalhista de ouro; dois pontos para o medalhista de prata e um ponto para o bronze; e ii) comumente aplicada aos oito primeiros colocados de determinado evento e muito utilizada em índices, tais como: o World Sport Index (WSI-UK) e o Elite Sport Index (LEBLICQ; DE BOSSCHER; DE KNOP, 2004; DE BOSSCHER et al., 2008). Esse sistema de pontos é mais utilizado para o planejamento estratégico e para o processo de tomada de decisão, quando comparado ao uso do quadro de medalhas para o mesmo fim.

Outra peculiaridade encontrada nos estudos relacionados à medição do resultado esportivo foi a adoção de fatores de correção a partir do *status* da competição, sendo essa opção uma alternativa a valorar o tamanho do evento, tal qual é esperado na montagem de um macrociclo<sup>18</sup> de treinamento (LEBLICQ; DE BOSSCHER; DE KNOP, 2004). A escolha sobre a forma de mensuração é de extrema importância, pois o resultado pode variar, tornando-se mais ou menos apropriado a uma causa. As Tabelas 8 e 9, extraídas do estudo de De Bosscher et al. (2008), servem de base para entendermos melhor essa assertiva.

Tabela 8 – Conflito nas medidas de desempenho do Reino Unido

<b>Método</b>	<b>2000</b>	<b>2004</b>	<b>Desempenho</b>
Posição no Quadro de Medalhas	10°	10°	Igual
Total de Medalhas	28	30	Melhor
Pontos	60	57	Pior
<i>Market Share %</i>	3,28%	3,11%	Pior

Fonte: De Bosscher et al. (2008)

O exemplo da Grã Bretanha é o mais emblemático. Dependendo do sistema utilizado para a mensuração do resultado esportivo, o desempenho do país, quando comparados os resultados Olímpicos de 2000 e 2004, podem apresentar diferentes perspectivas. O desempenho que foi considerado o mesmo ao utilizar-se a posição do quadro de medalhas, foi analisado como tendo sido melhor quando utilizado o total de medalhas, e pior, quando

<sup>18</sup> O macrociclo “é uma parte do plano de expectativa desportivo que se compõe dos períodos de treino, de competição e de recuperação, executados dentro de uma temporada, visando-se levar o atleta, ou a equipe, a um nível de condicionamento que os capacite a realizar as performances desejadas, nas competições escolhidas, dentro de um planejamento de treinamento previamente feito” (DANTAS, 1998, p.64).

utilizados o sistema de pontos e o *Market share*. Posto isso, de acordo com as pretensões do gestor e da necessidade de externalizar a informação, o sistema a ser adotado pode variar de acordo com o momento.

Tabela 9 – Mudança no desempenho observado em 2000 e 2004 de acordo com o tipo de medida

País	Quadro de Medalhas	Total de Medalhas	Pontos	<i>Market Share</i> %
Grã Bretanha	Igual	Melhor	Pior	Pior
Canadá	Melhor	Pior	Melhor	Melhor
Itália	Pior	Pior	Pior	Pior
Noruega	Melhor	Pior	Pior	Pior
Holanda	Pior	Pior	Pior	Pior
Bélgica	Melhor	Pior	Pior	Pior

Fonte: De Bosscher et al. (2008)

Na Tabela 9, podem-se acompanhar mais algumas comparações em virtude dos diferentes métodos de medição de resultados empregados. Até o presente momento, foram descritas as medições que envolviam países, aproveitando o rendimento de equipes de esportes coletivos, ou um conjunto de atletas, no caso dos esportes individuais.

Entretanto, como o objetivo do presente trabalho é o ambiente do atleta, existem algumas análises a serem realizadas que estão mais ligadas ao objeto de estudo, indo ao encontro do modelo teórico a ser proposto, pois seria criada a condição para fazer uma correlação entre as condições de treinamento e os resultados alcançados, sendo válida a premissa no caso dos esportes individuais. Sampaio e Leite (2013) descreveram que um indicador de desempenho pode auxiliar no entendimento comportamental de um jogo. Extrapolando esta afirmação, pode-se inferir que a premissa seria verdadeira em relação ao gerenciamento do treinamento do atleta. Como observado na Tabela 10, a diversidade de métodos de análise do resultado propõe uma abrangência maior para futuros estudos feitos por analistas de desempenho.

Tabela 10 – Métodos de análise do resultado

<b>Forma de avaliação</b>	<b>Descrição</b>
Número de atletas qualificados para uma competição	É uma medida preditora das possibilidades de um país na corrida por medalhas, e de certa forma, do trabalho feito junto aos atletas.
Número de atletas classificados para a final	Em alguns esportes individuais, as finais são disputadas por oito ou mais atletas, e isso pode ser usado como um indicador da melhora do desempenho de uma nação naquela modalidade.
Número de atletas obtendo a melhor performance na temporada ( <i>Seasonal Best – SB</i> )	É um indicador que acaba por revelar que o atleta atingiu a sua melhor condição durante a competição.
Número de atletas obtendo sua melhor performance em toda a carreira ( <i>Personal Best – PB</i> ) Número de atletas quebrando o recorde nacional ou regional ( <i>National, World, Olympic Record – NR, WR, OR</i> )	São medidas que avaliam o trabalho por um período de tempo maior, longitudinalmente, assim como a “distância” a percorrer para se chegar ao pódio.

Fonte: De Bosscher et al. (2008)

Para um melhor entendimento da Tabela 10, segue um *case* e posterior análise da modalidade atletismo, da prova de 100m em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais desde 2004, levando em consideração os seguintes países: Estados Unidos da América (EUA), Jamaica e Brasil. Na Tabela 11, é possível visualizar as características de cada evento, com o número de atletas e países participantes, assim como os índices para a classificação.

Tabela 11 – Informações gerais sobre os Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais na modalidade atletismo, prova de 100m masculino

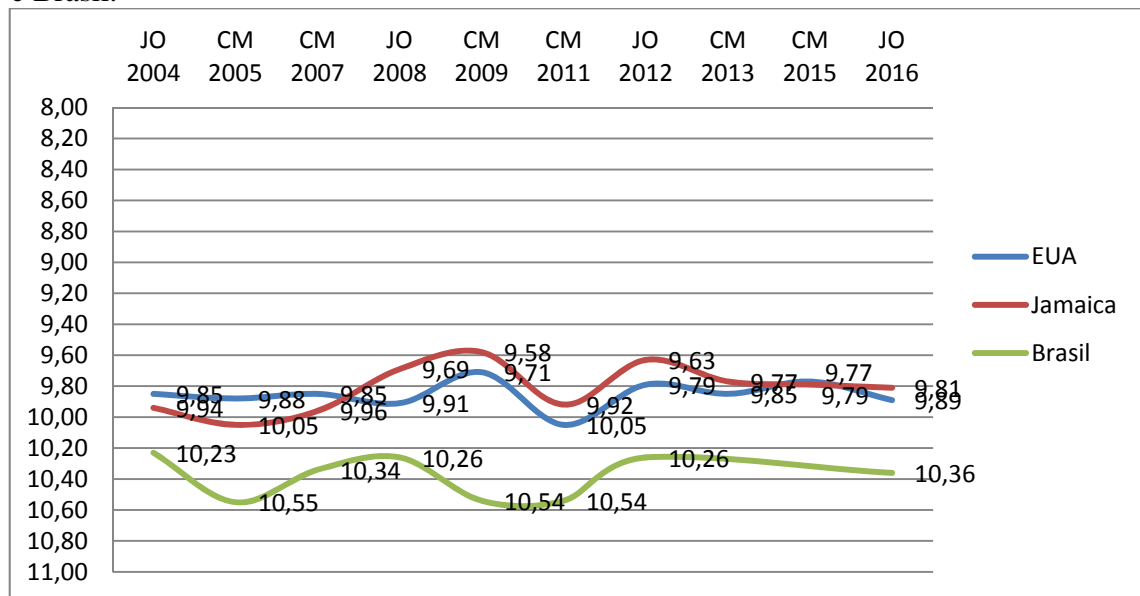
Competição	Ano	Nº Atletas	Nº Países	Índice	
				A	B
Jogos Olímpicos	2004	84	65	10.21	10.28
Campeonato Mundial	2005	62	50	10.21	10.28
Campeonato Mundial	2007	68	54	10.21	10.28
Jogos Olímpicos	2008	80	63	10.21	10.28
Campeonato Mundial	2009	92	70	10.21	10.28
Campeonato Mundial	2011	74	61	10.18	10.25
Jogos Olímpicos	2012	78	61	10.18	10.24
Campeonato Mundial	2013	74	56	10.15	10.21
Campeonato Mundial	2015	69	51	10.16	
Jogos Olímpicos	2016	84	57	10.16	

Fonte: Elaborado pelo autor

Ao se analisar a Tabela 11, percebe-se que há um acirramento na disputa por uma vaga nos dois eventos estudados (Campeonato Mundial e Jogos Olímpicos), através da diminuição do índice para a conquista de uma vaga, refletindo na diminuição do número de participantes (11% menor, no caso dos Jogos Olímpicos) e do número de países representados nas competições (7% menor, no caso dos Jogos Olímpicos), com a queda de três centésimos no índice. Por outro lado, nos Campeonatos Mundiais, houve um aumento de 11% no número de vagas conquistadas entre 2005 e 2015 (não levando em consideração a variação observada durante esse período), ressaltando que o índice nesta competição foi diminuído em cinco centésimos.

Tal fato demonstra a necessidade dos países em melhorar constantemente as condições de treinamento dos seus atletas, buscando na Inteligência Esportiva (IE) um suporte para a aplicação adequada dos recursos financeiros, gerando ações voltadas aos atletas, auxiliando-os na busca das metas traçadas.

Figura 2 – Gráfico comparativo de resultados na modalidade atletismo, prova de 100m masculino, em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais desde 2004 entre EUA, Jamaica e Brasil.



(JO) Jogos Olímpicos; (CM) Campeonatos Mundiais

Fonte: Elaborado pelo autor

O comparativo exibido na Figura 2 nos permite inferir que o Brasil não conseguiu evoluir em mais de uma década dentro da prova de 100m rasos masculino. Entre os Jogos Olímpicos de Atenas 2004 e os Jogos Olímpicos do Rio 2016, houve uma piora de 1 décimo. Concomitantemente, com a informação de que o melhor resultado de um atleta brasileiro nessa prova ocorreu em 1988, na Cidade do México, com o tempo de 10 segundos, percebeu-se uma piora no rendimento dos atletas brasileiros no período levantado. Voltando o foco ao futuro e analisando a Tabela 12, comparou-se o Brasil com duas potências da prova dos 100m masculino: EUA e Jamaica. Ao se utilizar outros métodos de avaliação que não somente o quadro de medalhas, tem-se a construção de um cenário mais preciso, gerando subsídios para a elaboração de um plano de ação para uma prova, uma modalidade ou, até mesmo, um atleta em específico.

Tabela 12 – Dados comparativos de EUA, Jamaica e Brasil na modalidade atletismo, prova de 100m masculino, no período de 2004-2016, em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais, utilizando os métodos de avaliação de resultados descritos na tabela 10.

Métodos de Avaliação		EUA	JAM	BRA
<i>Personal Best</i> –PB		5	5	0
<i>Seasonal Best</i> – SB		8	9	2
Recorde	Nacional	1	2	0
	Mundial	0	2	0
	Olímpico	0	2	0
Número de Atletas Classificados para a Competição		31	32	15
Número de Atletas na Final		22	23	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Concluindo, a importância de se adotar um sistema de medição dos resultados é a possibilidade de se fazer análises baseadas em evidências, tornando os investimentos realizados mais eficazes, alocando-os de forma mais precisa nas variáveis que apresentem um menor índice, proporcionando as condições necessárias para se buscar um melhor resultado. Por outro lado, essas análises podem servir de *benchmark*<sup>19</sup> para futuros trabalhos.

### 1.5 O cenário brasileiro no esporte de alto rendimento

Em 2009, a cidade do Rio de Janeiro foi escolhida como sede dos Jogos Olímpicos de 2016. E, desde então, percebeu-se uma crescente atenção ao cenário do esporte de alto rendimento no país. Santos Neto *et al.* (2015), ao analisarem a política esportiva do país, afirmaram que, dos programas instituídos prioritariamente para os Jogos Olímpicos, se estabeleceu que o foco estaria voltado para o suporte financeiro e para a construção e a reforma de equipamentos esportivos, através do Plano Brasil Medalhas e da criação do Atleta Pódio. Segundo o Diretor Executivo do Comitê Olímpico Brasileiro (COB), Marcus Vinícius Freire, estes programas serão essenciais para a manutenção do trabalho realizado para a Rio 2016, dentro do planejamento focado para Tóquio 2020 e para os Jogos de 2024 (JOGOS OLÍMPICOS, 2016).

<sup>19</sup> *Benchmark* “é o processo de identificação de padrões de excelência para que as instituições busquem melhorar seus próprios padrões para alcançar a excelência” (ELMUTI E KATHAWALA, 1997).



Dentro da estratégia firmada sobre o financiamento para a Rio 2016, Marcus Vinícius Freire relatou que das 29 confederações Olímpicas, 18 foram contempladas para o recebimento de recursos do COB, do Ministério do Esporte e dos patrocinadores. A definição dos contemplados se baseou em resultados alcançados. A partir dessa perspectiva, dividiram-se as modalidades em quatro grupos:

- 1 - Vitais: são aquelas modalidades que conquistam medalhas historicamente em Jogos Olímpicos (vela, voleibol, natação, atletismo e judô);
- 2 – Potenciais: esportes sem histórico de conquistas em Jogos Olímpicos, mas com conquistas em mundiais ou nas categorias de base (canoagem, boxe e ginástica);
- 3 – Contribuintes: modalidades que contam com um atleta que pode alcançar o pódio (pentatlo moderno, tênis de mesa e tiro com arco);
- 4 – Legado: são modalidades que não atendem aos requisitos das três anteriores, e por isso, não recebem auxílio extra previsto por lei.

Seguindo na estratégia adotada pelo COB, Marcus Vinícius Freire relatou ainda que a expectativa sobre os atletas que não conquistarem medalhas (uma previsão de 350 atletas nessa condição) é a de que alcancem seus melhores resultados na carreira (BENTES, 2014; JOGOS OLÍMPICOS, 2016). Dentro do quadriênio, o COB e as confederações prepararam uma matriz de responsabilidades, determinando o planejamento e a origem dos recursos financeiros para o financiamento das ações propostas dentro dos projetos mais importantes para o esporte de alto rendimento.

Entretanto, o desenvolvimento do esporte de alto rendimento deve ser contínuo e pensado em longo prazo. Meira, Bastos e Böhme (2012) estudaram a estrutura organizacional do esporte no Brasil, e em relação ao esporte de alto rendimento, percebeu-se que o COB e o Ministério do Esporte assumiram a responsabilidade em desenvolver esse setor, gerando caminhos distintos e sobreposição de papéis na condução das ações, tal como visto no financiamento, inferindo-se que o governo não investe diretamente no esporte de alto rendimento, mas que ele recebe suporte de órgãos governamentais e não governamentais, além de empresas privadas. Em relação ao COB, o montante repassado às confederações deve respeitar alguns pontos para a sua aplicação: i) formação de recursos humanos; ii) fomento e desenvolvimento; iii) preparação do atleta; e iv) participação e organização de eventos esportivos.

Tabela 13 - Programas e ações baseadas nos nove pilares do método SPLISS

PILARES	PROGRAMAS/AÇÕES
Suporte financeiro	Programa Atleta Pódio (ME); Lei Agnelo/Piva (ME/COB); Lei de Incentivo ao Esporte (ME); Loteria (ME); Plano Brasil Medalhas (ME)*; Programa de Atletas de Alto Rendimento – PAAR (MD)
Organização e estrutura para políticas do esporte	Autoridade Pública Olímpica; Empresa Olímpica Municipal; Curso Fundamentos da Administração Esportiva (COB); Curso Administração Esportiva (COB); Curso Avançado de Gestão Esportiva (COB);
Participação e esporte de base	Programa Segundo Tempo (ME); Centro de Iniciação ao Esporte (ME)
Identificação de talentos e sistemas de desenvolvimento	Programa Atleta na Escola (ME), Rede CENESP (ME)*
Suporte para atletas e pós-carreira	Programa de Apoio ao Atleta (COB); Programa de Preparação de Atletas (COB); Programa Atleta Pódio (ME)
Instalações esportivas	Plano Brasil Medalhas (ME)*; Centros de Treinamento (ME/COB); Rede Nacional de Treinamento (ME); Programa de Atletas de Alto Rendimento – PAAR (MD)
Desenvolvimento e suporte para técnicos	Academia Brasileira de Treinadores (COB); Programa de Desenvolvimento - DET/IDT (COB)
Competições nacionais e internacionais	Não encontrado
Pesquisa científica	Laboratório Olímpico (COB)**; Rede Nacional de Treinamento (ME)**

ME (Ministério do Esporte); COB (Comitê Olímpico Brasileiro); MD (Ministério da Defesa)

\* Programas descontinuados

\*\*Parceria com universidades

Fonte: Santos Neto et al. (2015, p.44), com dados atualizados pelo autor

Segundo Mazzei *et al.* (2012), a existência de centros de treinamento no país não atende aos padrões estipulados internacionalmente. O levantamento realizado pelos autores

constatou o desenvolvimento esportivo em centros de desenvolvimento, complexos esportivos (que podem ser classificados como centros de treinamento) e centros de treinamento. No entanto, através da falta da oferta dos serviços voltados ao atleta de alto rendimento, pode-se inferir que não há uma política esportiva efetiva e direcionada a este atleta. Mesmo com o levantamento realizado mostrando o crescimento no número de instalações voltadas ao treinamento de cada modalidade, é preciso que se construa uma rede de centros de treinamento, nos diversos níveis, aumentando a capilaridade para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento (JOGOS OLÍMPICOS, 2016).

Conforme demonstrado na Tabela 13, Santos Neto, Mataruna e DaCosta (2015) pontuaram os programas desenvolvidos pelo Ministério do Esporte e pelo COB. Entretanto, e conforme citado por Meira *et al.* (2012), não há uma diretriz central para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento, constatando-se uma sobreposição em algumas dessas ações e a falta de uma política esportiva nacional direcionada ao esporte de alto rendimento. Como exemplo, podemos citar o desenvolvimento educacional promovido pelo COB, através do Instituto Olímpico Brasileiro, o qual contempla cursos de gestão esportiva, a Associação Brasileira de Treinadores, e as ações voltadas à transição de carreira.

Todavia, essas ações concentram-se nas confederações que, obviamente, voltam o seu foco para o esporte de alto rendimento, deixando à margem o desenvolvimento dos *stakeholders* envolvidos com a base do esporte de alto rendimento. Além disso, não se viu qualquer estratégia voltada para sediar eventos internacionais, e, tampouco, um calendário robusto no âmbito nacional. No quesito pesquisa, perceberam-se iniciativas através de editais das agências de fomentos estaduais. No entanto, não se identificou a relação entre as estratégias relacionadas ao esporte de alto rendimento e as pesquisas realizadas através desses editais. Exceção feita ao Laboratório Olímpico, ligado ao COB, situado no Parque Olímpico na cidade do Rio de Janeiro, elaborado a partir de um edital da FINEP (Financiadora de Estudos e Projetos)<sup>20</sup>, artifício inédito no esporte Olímpico nacional.

Outro exemplo dessa falta de unidade no trabalho realizado no esporte de alto rendimento é a falta de integração entre os Ministérios do Esporte e da Educação e os governos locais na geração de ações que abasteçam a base do esporte de alto rendimento. Todavia, o COB contratou consultores britânicos visando-se a criação de um protocolo para realizar o preenchimento dessa lacuna, na passagem da base para o alto rendimento. Contudo,

---

<sup>20</sup> A Finep foi criada em julho de 1967 para financiar a elaboração de estudos para projetos e programas de desenvolvimento econômico, mas também para atuar no aperfeiçoamento da tecnologia nacional. Com a criação do então Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), em março de 1985, a Finep passa a se vincular à pasta.

para a efetividade dessa ação, necessita-se criar uma política de estado em todos os níveis governamentais pensando na continuidade da identificação e confirmação dos talentos, provendo um fluxo contínuo na pirâmide esportiva (JOGOS OLÍMPICOS, 2016).

## 1.6 O desempenho do Brasil em Jogos Olímpicos

Considerando que o sucesso esportivo depende de diversos fatores, indo do macro ao microambiente e, tendo o resultado esportivo como balizador desse sucesso. Entretanto, mesmo com o posicionamento do COI, que não reconhece o quadro de medalhas enquanto *ranking*. Porém, a análise do resultado esportivo pode considerar outras variáveis e ferramentas para a montagem do cenário de resultados, considerando os Jogos Olímpicos ou qualquer outra competição ou conjunto delas, gerando a possibilidade de análise numa série histórica ou mesmo, um *benchmarking* com outras nações.

Neste estudo, optou-se por considerar nessa análise, todas as edições dos Jogos Olímpicos, mesmo com a afirmação de SIRC (2002), que ao analisar os resultados esportivos de Reino Unido, França, Itália, Holanda e Alemanha, citou que somente a partir de 1948 notou-se um avanço perante a mudança no contexto histórico do evento, com a adoção de padrões mais duradouros, sendo conhecida como a Era Moderna dos Jogos Olímpicos.

Dirigindo-se à análise do presente estudo, os resultados do Brasil em Jogos Olímpicos, dispuseram-se na Tabela 14 informações gerais sobre a competição, que são relevantes para entender-se como as mudanças ocorridas ao longo dos anos, tais como o crescimento da participação feminina, o aumento no número de países participantes e a crescente dificuldade de se chegar ao pódio, com um crescimento de aproximadamente 500% no número de países que conquistaram medalhas (18 – 85), inferindo-se o aumento na concorrência por um lugar de destaque no cenário esportivo Olímpico.

Por outro lado, esses números e posteriores análises, auxiliam na formulação das estratégias voltadas ao esporte de alto rendimento visando a participação em Jogos Olímpicos. Como exemplo, percebe-se que o número de eventos femininos está próximo ao número de eventos ofertados no naipe masculino, levando os gestores do esporte de alto rendimento a traçarem estratégias voltadas ao aumento da participação feminina, criando o ambiente

Tabela 14 – Informações gerais sobre os Jogos Olímpicos

Ano	Cidade	N° de Atletas			N° de Esportes	N° de Eventos				N° de Comitês	N° de Países Medalhistas	
		Total	Homens	Mulheres		Total	Masc	Fem	Misto		Geral	Ouro
1896	Atenas	176	176	0	9	43	43	0	0	12	11	11
1900	Paris	1224	1201	23	20	90	66	2	22	31	21	14
1904	Saint Louis	650	646	6	18	95	92	3	0	15	10	9
1908	Londres	2024	1980	44	24	109	97	4	8	22	19	14
1912	Estocolmo	2409	2356	53	17	107	90	5	12	29	18	15
1920	Antuérpia	2677	2599	78	25	158	130	8	20	29	22	15
1924	Paris	3256	3100	156	20	131	113	10	8	45	27	19
1928	Amsterdam	3248	2936	312	17	122	94	14	14	46	33	28
1932	Los Angeles	1921	1719	202	18	131	103	14	14	47	27	19
1936	Berlim	4484	4124	360	24	150	117	15	18	49	32	21
1948	Londres	4396	3951	445	21	153	116	19	18	59	37	23
1952	Helsinki	4932	4411	521	19	149	117	25	7	69	43	27
1956	Melbourne	3189	2818	371	18	145	114	26	5	67	38	25
1960	Roma	5351	4738	613	19	150	113	29	8	83	44	23
1964	Tóquio	5137	4457	680	21	163	119	33	11	93	41	26
1968	Cidade do México	5558	4775	783	20	172	115	39	18	112	44	30
1972	Munique	7113	6052	1060	23	193	130	43	20	121	48	25
1976	Montreal	6073	4812	1260	23	198	130	49	19	92	41	26
1980	Moscou	5259	4135	1123	23	203	135	49	19	80	36	25
1984	Los Angeles	6798	5224	1567	26	221	139	68	14	140	47	25
1988	Seul	8453	6249	2202	27	237	151	72	14	159	52	31
1992	Barcelona	9386	6659	2721	29	257	159	86	12	169	64	37
1996	Atlanta	10342	6819	3520	31	271	163	97	11	197	79	53
2000	Sydney	10648	6579	4068	34	300	168	120	12	200	80	51
2004	Atenas	10561	6257	4304	34	301	166	125	10	201	74	54
2008	Pequim	10901	6290	4611	34	302	165	127	10	204	86	54
2012	Londres	10519	5864	4655	32	302	162	132	8	205	85	54
2016	Rio de Janeiro	11544			33	306	161	136	9	207	87	59

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados de SIRC (2002) e Sports-reference.com.

Tabela 15 – Informações gerais sobre a participação do Brasil em Jogos Olímpicos

Ano	Cidade	N° de Atletas			N° de Esportes	N° de Eventos				N° de medalhas	
		Total	Homens	Mulheres		Total	Masc	Fem	Misto	Geral	Ouro
1896	Atenas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1900	Paris	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1904	Saint Louis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1908	Londres	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1912	Estocolmo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1920	Antuérpia	19	19	0	5	10	10	0	0	3	1
1924	Paris	12	12	0	4	15	15	0	0	0	0
1928	Amsterdam	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1932	Los Angeles	67	66	1	6	27	24	3	0	0	0
1936	Berlim	73	67	6	9	37	31	5	1	0	0
1948	Londres	70	59	11	11	41	29	10	2	1	0
1952	Helsinki	97	92	5	14	51	38	7	6	3	1
1956	Melbourne	44	43	1	11	28	25	1	2	1	1
1960	Roma	72	71	1	14	35	29	1	5	1	0
1964	Tóquio	61	60	1	11	17	12	1	4	1	0
1968	Cidade do México	76	73	3	13	27	17	2	8	3	0
1972	Munique	81	78	3	13	44	27	9	8	2	0
1976	Montreal	79	72	7	12	48	29	10	9	2	0
1980	Moscou	106	91	15	14	72	54	8	10	4	2
1984	Los Angeles	147	126	21	17	82	58	15	9	8	1
1988	Seul	160	127	33	21	106	72	25	9	6	1
1992	Barcelona	182	132	50	23	107	70	30	7	3	2
1996	Atlanta	221	156	65	18	93	61	24	8	15	3
2000	Sydney	198	106	92	24	96	56	32	8	12	0
2004	Atenas	243	124	119	26	133	75	51	7	10	5
2008	Pequim	268	139	129	28	145	75	63	7	16	3
2012	Londres	248	131	117	27	138	73	60	5	17	3
2016	Rio de Janeiro	465	256	209	31	216	116	92	8	19	6

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de informações do *site* Sports-reference.com

propício para que elas se apresentem em condições de fazer parte de uma final ou estar no pódio, auxiliando o país na busca pelo sucesso esportivo.

Ao analisar-se a Tabela 15, com os dados referentes à participação do Brasil em Jogos Olímpicos, viu-se uma flutuabilidade quando avaliadas as sete últimas edições dos Jogos (1988 – 2012) no número de atletas, número de esportes qualificados e o número total de eventos nos quais os atletas se classificaram. Por outro lado, verificou-se um crescimento linear na participação feminina, corroborando o relato de SIRC (2002), para quem, originalmente, os Jogos eram orientados para competidores. Contudo, é possível que alguns países tenham avaliado que o crescimento da participação feminina seria uma estratégia perante o reposicionamento pretendido e, exemplificando esta afirmação, expomos o caso da China, que entre 1992-2000, teve, em média, cerca de 60% das medalhas conquistadas pelas mulheres.

Segundo SIRC (2002), com o aumento do número de Comitês Olímpicos Nacionais participando dos Jogos Olímpicos, os atletas e equipes necessitam melhorar constantemente seus desempenhos, olhando para a construção de uma vantagem competitiva, principalmente considerando a estagnação no número de eventos e as mudanças que serão adotadas através da Agenda 2020, as quais levarão os países a repensarem as suas estratégias.

Ao analisar o quantitativo de atletas brasileiros nos Jogos Olímpicos, verificou-se que a participação masculina é irregular, apesar do aumento no número de atletas participantes. Por outro lado, a participação feminina apresenta uma tendência de crescimento, chegando a quase se equiparar ao número de atletas masculinos no início dos anos 2000. Como relatado anteriormente, com o aumento no número de países participantes, o desempenho técnico necessita ser constantemente melhorado, pois a busca por uma vaga na competição torna-se mais acirrada, podendo especular-se sobre a inflexão no número de atletas brasileiros em Londres 2012.

Entre os Jogos Olímpicos de Seul 1988 e Sydney 2000, o país apresentou uma queda na participação na participação, passando de 72 eventos para 56. E, ao analisar-se o naipe feminino, que apresentou o mesmo padrão do masculino, percebeu-se um crescimento ao final desse período, passando de 25 para 32 eventos. Pode-se inferir que o naipe masculino apresenta uma tendência de estagnação na sua participação, enquanto que no naipe feminino, a tendência é de uma trajetória crescente. Foi possível, também, avaliar que a participação relativa dos atletas brasileiros, quando comparados ao total de eventos, demonstra uma tendência de maior engajamento do naipe feminino em relação ao masculino, pontuando a

edição dos Jogos Olímpicos de 2008, em Pequim, quando as mulheres se classificaram para aproximadamente 50% dos eventos disponíveis para o gênero, suplantando o naipe masculino. Mas, apesar desse pretensão protagonismo, infere-se que o desempenho ainda está aquém do potencial percebido, existindo uma margem no desenvolvimento das estratégias voltadas ao esporte de alto rendimento voltado às atletas.

O desempenho do Brasil pode ser visualizado na Tabela 16, considerando os esportes e suas respectivas conquistas. O país conquistou entre 1896 e 2016, 128 medalhas em 15 modalidades, sendo 30 de ouro. O país segue o padrão estabelecido pelo estudo realizado pelo SIRC (2002), no qual Reino Unido, França, Itália, Holanda e Alemanha chegam a aproximadamente 60% das medalhas conquistadas em quatro esportes e sete esportes respondendo por aproximadamente 80% do total de medalhas conquistadas.

Na análise brasileira, levantou-se que 54,69% das 128 medalhas provem do judô, vela, atletismo e esportes aquáticos. Esse conjunto de modalidades responde por aproximadamente 35% das medalhas disponíveis nos Jogos Olímpicos Rio 2016. Seguindo nessa análise, os homens foram responsáveis por 78,13% das medalhas conquistadas, seguindo o mesmo padrão estabelecido anteriormente quando analisados ambos os gêneros. Contudo, quando avaliada a participação feminina nas medalhas conquistadas, levantou-se que 21,87% provieram desse gênero. Entretanto, mesmo o padrão similar ao do SIRC (2002), os esportes diferem daqueles observados no naipe masculino. Esse corte proposto para avaliação relativa de 60% das medalhas conquistadas em um naipe constatou que as medalhas femininas foram conquistadas no voleibol (de quadra e de praia), judô e futebol.

Na comparação entre gêneros houve a predominância de esportes coletivos no naipe feminino, sendo que cerca de 80% das medalhas conquistadas por elas tem origem nas equipes, enquanto a tendência vista no naipe masculino é a conquista através dos esportes individuais, sobrepondo-se aos coletivos (5 x 1).



Tabela 16 – Medalhas do Brasil em Jogos Olímpicos, por esporte, desde 1896

<b>Modalidades</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>	<b>%</b>	<b>% Cumulativo</b>
Judo	4	3	15	22	17,19	17,19
Vela	7	3	8	18	14,06	31,25
Atletismo	5	3	8	16	12,50	43,75
Esportes Aquáticos	1	4	9	14	10,94	54,69
Voleibol de Praia	3	7	3	13	10,16	64,84
Voleibol	5	3	2	10	7,81	72,66
Futebol	1	5	2	8	6,25	78,91
Boxe	1	1	3	5	3,91	82,81
Basquetebol	0	1	4	5	3,91	86,72
Tiro esportivo	1	2	1	4	3,13	89,84
Ginástica	1	2	1	4	3,13	92,97
Hipismo	1	0	2	3	2,34	95,31
Canoagem	0	2	1	3	2,34	97,66
Taekwondo	0	0	2	2	1,56	99,22
Pentatlo Moderno	0	0	1	1	0,78	100,00
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>62</b>	<b>128</b>	<b>100,00</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Em termos de sucesso relativo, adotou-se o *Market Share* como referencial, visando extrapolar a avaliação do evento para um olhar sobre uma série histórica, buscando entender o desenvolvimento do país nas diferentes edições. Como se pode avaliar ao analisar as Tabelas 16, 17 e 18, percebe-se que alguns esportes, apesar de terem o mesmo número de medalhas, diferem na sua graduação (ouro, prata e bronze), o qual, numa análise mais detalhada do desempenho, pode evidenciar desde caminhos diferentes de aplicação dos recursos nas ações promovidas especificamente para aquele esporte até mesmo uma avaliação equivocada, como, por exemplo, ao analisarmos o judô e o atletismo.

Tabela 17 – Medalhas do Brasil em Jogos Olímpicos, por esporte, no período compreendido entre 1896 e 2016, considerando o sexo masculino

Modalidades	Ouro	Prata	Bronze	Total	% Geral	% Cum.	% Masc.
Judô	2	3	12	17	13,28	13,28	17,00
Vela	6	3	7	16	12,50	25,78	33,00
Atletismo	4	3	7	14	10,94	36,72	47,00
Esportes Aquáticos	1	4	8	13	10,16	46,88	60,00
Voleibol	3	3	0	6	4,69	51,56	66,00
Voleibol de praia	2	3	1	6	4,69	56,25	72,00
Futebol	1	3	2	6	4,69	60,94	78,00
Tiro Esportivo	1	2	1	4	3,13	64,06	82,00
Ginástica	1	2	1	4	3,13	67,19	86,00
Boxe	1	1	2	4	3,13	70,31	90,00
Hipismo	1	0	2	3	2,34	72,66	93,00
Canoagem	0	2	1	3	2,34	75,00	96,00
Basquetebol	0	0	3	3	2,34	77,34	99,00
Taekwondo	0	0	1	1	0,78	78,13	100,00
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>29</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>78,13</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor

O judô conquistou 22 medalhas, enquanto o atletismo ganhou 16 medalhas. Todavia, o judô alcançou nove finais, enquanto o atletismo atingiu, ao menos, 16 finais (considerando os atletas que chegaram ao pódio). O que denota a necessidade de uma avaliação mais detalhada do que aquela baseada somente na análise de um quadro de medalhas.

Tabela 18 – Medalhas do Brasil em Jogos Olímpicos, por esporte, no período compreendido entre 1896 e 2016, considerando o sexo feminino

Modalidades	Ouro	Prata	Bronze	Total	% Geral	% Cum.	% Fem.
Voleibol de Praia	1	4	2	7	5,47	5,47	25,00
Judô	2	0	3	5	3,91	9,38	42,86
Voleibol	2	0	2	4	3,13	12,50	57,14
Futebol	0	2	0	2	1,56	14,06	64,29
Basquetebol	0	1	1	2	1,56	15,63	71,43
Atletismo	1	0	1	2	1,56	17,19	78,57
Vela	1	0	1	2	1,56	18,75	85,71
Boxe	0	0	1	1	0,78	19,53	89,29
Pentatlo Moderno	0	0	1	1	0,78	20,31	92,86
Taekwondo	0	0	1	1	0,78	21,09	96,43
Esportes Aquáticos	0	0	1	1	0,77	21,87	100,00
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>14</b>	<b>28</b>	<b>21,87</b>		

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 19 nos fornece um cenário pautado no sistema de pontos e *Market Share*, os quais nos permitem uma avaliação perante “o peso” das medalhas conquistadas, esclarecendo que tal fato não estabelece graus de importância destas.

Tabela 19 – Avaliação das medalhas conquistadas pelo Brasil, considerando o sistema de pontos e o Market Share desde 1896

<b>Modalidades</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>	<b>PTS</b>	<b>MS</b>
Vela	7	3	8	18	35	15,63
Judô	4	3	15	22	33	14,73
Atletismo	5	3	8	16	29	12,95
Voleibol de praia	3	7	3	13	26	11,61
Voleibol	5	3	2	10	23	10,27
Esportes Aquáticos	1	4	9	14	20	8,93
Futebol	1	5	2	8	15	6,70
Tiro Esportivo	1	2	1	4	8	3,57
Ginástica	1	2	1	4	8	3,57
Boxe	1	1	3	5	8	3,57
Basquetebol	0	1	4	5	6	2,68
Hípismo	1	0	2	3	5	2,23
Canoagem	0	2	1	3	5	2,23
Taekwondo	0	0	2	2	2	0,89
Pentatlo Moderno	0	0	1	1	1	0,45
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>62</b>	<b>128</b>	<b>224</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Outra avaliação considerada é a quantidade de esportes que conquistaram medalha. O Brasil conquistou suas 128 medalhas em 15 modalidades, número que fica aquém do percebido no estudo conduzido por SIRC (2002), no qual a média dos países levantados foi de aproximadamente 21 modalidades (variando de 16 a 25), inferindo que quanto maior a gama de esportes junto a outros fatores que influenciam o desempenho, maior a possibilidade de chegar às finais ou, até mesmo, ao pódio, suplantando a barreira encontrada para alçar novos patamares no *ranking* Olímpico.

## 2. METODOLOGIA

O estudo consiste em uma revisão sistemática da produção científica voltada ao esporte de alto rendimento, considerando as abordagens quantitativa e qualitativa. Foram considerados como fenômeno de interesse para o estudo os fatores que agem direta e indiretamente no resultado esportivo.

A coleta de dados foi realizada nas bases de dados *Routledge*, *Science Direct*, *Scielo*, *Sage*, *Google Scholar* e Periódicos Capes. Para a busca utilizou-se o termo em inglês *Elite Sport System* em conjunto com o operador de proximidade (” “ – aspas), o que limita a busca aos termos que estiverem adjacentes, ou seja, exatamente como digitado. A opção por não se utilizar o termo em português nas bases de dados nacionais deu-se através de uma busca prévia, na qual não houve retorno de artigos em português. A busca foi realizada em todos os campos, compreendendo o período entre 2001 e 2015. A busca ocorreu entre os meses de abril e maio de 2016.

Como critério de inclusão dos artigos utilizou-se: (i) artigos voltados ao esporte de alto rendimento; (ii) referência ao esporte Olímpico; (iii) estudos de revisão, descritivos e/ou com aplicação de entrevistas e questionários; (iv) foco voltado no atleta.

A análise de conteúdo é definida por Bardin (2010) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (p.44).

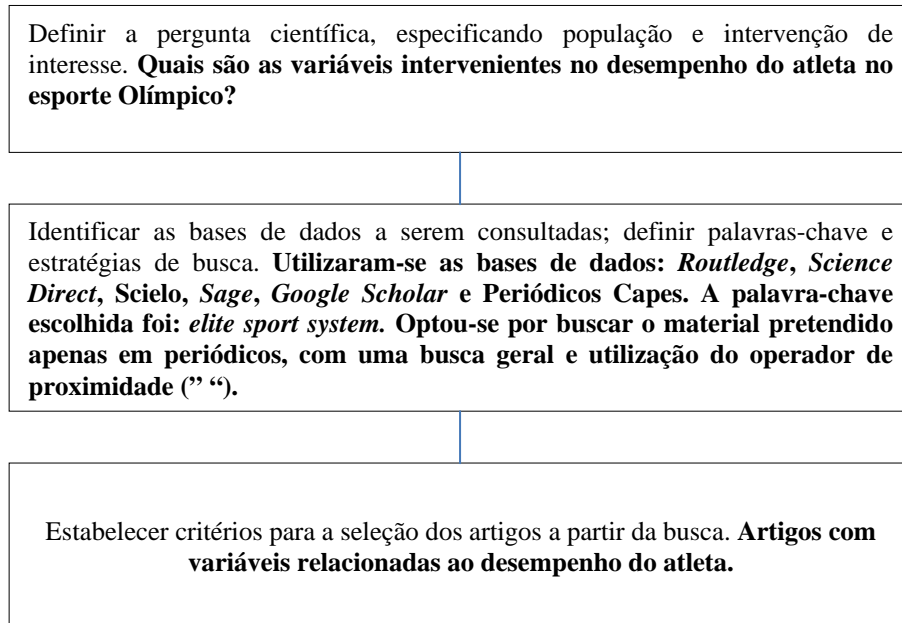
De uma forma mais simples, a análise de conteúdo é vista por Vergara (2008, p.15) como “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um tema”.

Como critério de exclusão se estabeleceu os artigos repetidos nas diferentes bases consultadas, dissertações, teses, livros, capítulos e *book reviews*, estudos publicados fora do período considerado para a presente pesquisa, estudos com abordagem convergente ao tema do trabalho, porém não aplicados ao esporte Olímpico.

Como limitação do estudo, não se encontrou uma escala de qualidade de estudos voltados à área de gestão do esporte, não sendo possível atender a critérios de qualidade previamente padronizados. Outra limitação abordada foi a de se utilizar apenas um avaliador

na busca dos estudos para a presente pesquisa. Na Figura 3 visualiza-se as decisões metodológicas do presente estudo.

Figura 3 – Caminho metodológico para o processo de revisão sistemática do presente estudo na fase de decisões metodológicas.



Fonte: Elaborado pelo autor baseado em Sampaio e Mancini (2007, p.86)

Com a busca realizada encontrou-se 409 itens nas seis bases de dados pesquisadas, como demonstrado a seguir:

*Routledge* = 70 itens

*Science Direct* = 14 itens

Scielo = não retornou resultado com a palavra-chave na língua inglesa

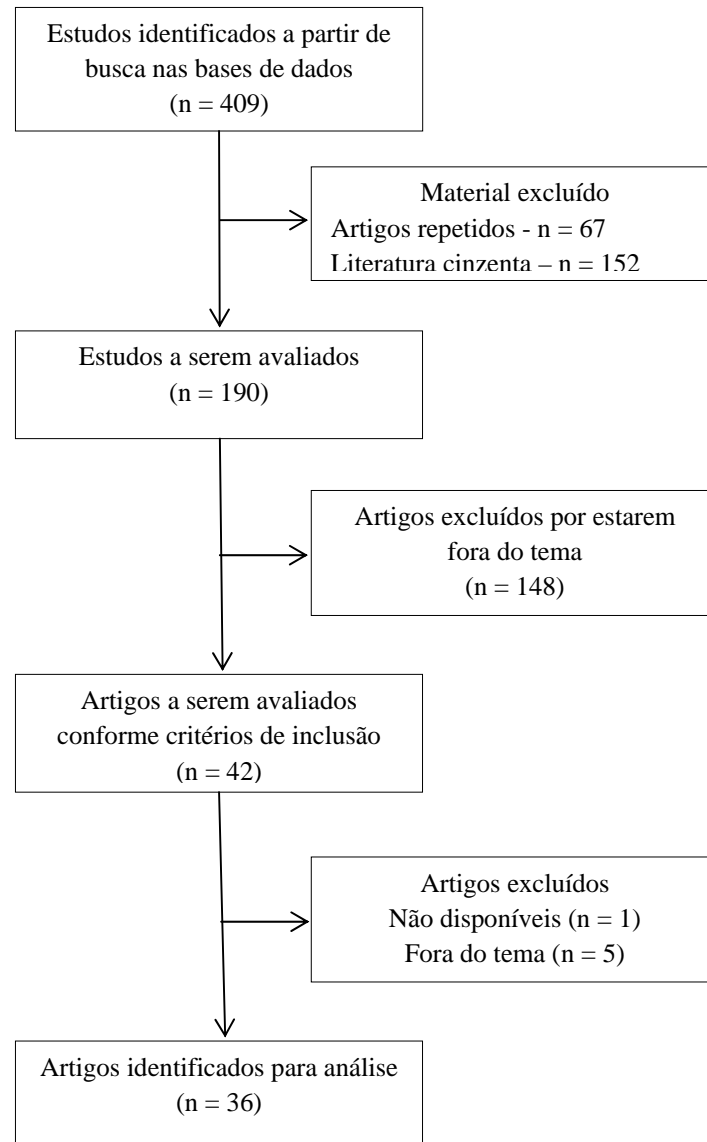
*Sage* = 9 itens

*Google Scholar* = 309 itens

Periódicos Capes = 7 itens

Após a análise do material levantado e a partir dos critérios de inclusão e exclusão, chegou-se à amostra a ser analisada, conforme demonstrado na Figura 4.

Figura 4 – Fluxograma de identificação e seleção dos artigos para o presente estudo<sup>21</sup>



Fonte: Elaboração própria

Após a identificação dos artigos para as análises, seguiu-se a definição das unidades de análise adotada que, também é conhecida como unidade de registro, e é definida por Bardin (2010) como a unidade a ser codificada (variáveis intervenientes ao desempenho do atleta),

<sup>21</sup> "Literatura cinzenta é um tipo de literatura não convencional e semipublicada. É constituída por um conjunto de publicações formado por materiais que vão desde publicações não revisadas até documentos de conteúdo não muito concreto, entre eles: relatórios, teses, publicações governamentais, traduções avulsas, dissertações, literatura originada de encontros científicos ou gerada durante ou após o termino de uma pesquisa, anais de congressos e *preprints*, que não são disponíveis em esquemas comerciais de venda; é aquela literatura produzida em todos os níveis de governo, nas áreas acadêmicas, do comercio, da indústria, nos formatos impressos e eletrônicos, mas que não é controlada por editores comerciais. Tem pouca ou nenhuma probabilidade de serem adquiridos através de canais usuais de venda de publicações, já que na origem de sua elaboração o aspecto comercialização se contrapõe àquela que designa os documentos formais, a literatura branca". (BRUGNOLLO FILHO *et al.*, 2006, p.5).

correspondendo ao segmento a ser considerado como base para a categorização. Com estas variáveis levantadas, realizou-se a categorização, que segundo Bardin (2010, p.145) é “uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação e, seguidamente por reagrupamento segundo gênero (analogia) com os critérios previamente definidos”. Essa categorização utilizou o sistema aberto, pois “as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa” (VERGARA, 2008, p.18). Nesse ponto, é importante ressaltar o rigor científico indicado por Bardin (2010), a saber: as categorias devem ser exaustivas, exclusivas, objetivas e pertinentes ao objetivo da pesquisa.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Durante o levantamento realizado, verificou-se que 36 artigos foram identificados a partir dos critérios de inclusão para o estudo (Tabela 20). O perfil dos estudos remete ao viés pretendido, o esporte de alto rendimento com destaque para a política e o desenvolvimento (figura 5). China (n = 6), Reino Unido, Alemanha, Noruega (n = 5) e Austrália, Dinamarca e Suécia (n = 3) foram os países mais estudados em relação à amostra pretendida.

Figura 5 – Nuvem representativa do viés dos artigos identificados no estudo



Fonte: Elaborado pelo autor a partir do Wordle®

Em relação ao período coberto, nove artigos foram publicados entre 2001 e 2009 e, 27 artigos entre 2010 e 2015. Com a observância dos critérios estabelecidos por Bardin (2010), realizaram-se sucessivas avaliações das unidades de registro, reduzindo-as de acordo com o preconizado pelo mesmo. Ao final dessas avaliações, constituiu-se uma matriz com 40 unidades de registro divididas em nove categorias (Tabela 22).



Tabela 20 – Caracterização dos artigos identificados e selecionados para o presente estudo

ID	Autor(es) (ano)	Título	Journal	Viés	Metodologia	População Alvo
1	Wei; Hong; Zhouxiang (2010)	Chinese State Sports Policy: Pre and Post-Beijing 2008	The International Journal of the History of Sport	Política esportiva	Revisão	China
3	Hong; Zhouxiang (2012)	From Barcelona to Athens (1992–2004): ‘Juguo Tizhi’ and China's quest for global power and Olympic glory	The International Journal of the History of Sport	Política esportiva	Descritivo	China
4	Hong; Wu; Xiong (2005)	Beijing Ambitions: An Analysis of the Chinese Elite Sports System and its Olympic Strategy for the 2008 Olympic Game	The International Journal of the History of Sport	Estratégia aplicada aos Jogos Olímpicos e esporte de alto rendimento	Descritivo	China
7	Andersen; Ronglan (2012)	Same ambitions – different tracks: a comparative perspective on Nordic elite sport	Managing Leisure	Organização do esporte de alto rendimento	Entrevistas e análise de documentos	Gestores esportivos (Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia)
8	Tan; Green (2008)	Analysing China's Drive for Olympic Success in 2008	The International Journal of the History of Sport	Política esportiva	Descritivo	China
9	Green; Oakley (2001)	Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches	Leisure Studies	Desenvolvimento do esporte de alto rendimento	Entrevista, observação <i>in loco</i> e análise de dados secundários	França, Espanha e Reino Unido
10	De Bosscher et al. (2011)	Effectiveness of National Elite Sport Policies: A Multidimensional Approach Applied to the Case of Flanders	European Sport Management Quarterly	Sistema esportivo de alto rendimento	Estudo de caso (Flanders – Bélgica)	259 técnicos e 245 atletas
11	Miller; Kerr (2002)	Conceptualizing Excellence: Past, Present, and Future	Journal of Applied Sport Psychology	Psicologia	Revisão	
13	Ringuet-Riot; Hahn; James (2013)	A structured approach for technology innovation in sport	Sports Technology	Tecnologia	Revisão, entrevista e grupo focal	<i>Experts</i>

Continua

ID	Autor(es) (ano)	Título	Journal	Viés	Metodologia	População Alvo
14	Ling; Hong (2014)	After the Glory: Elite Athletes' ReEmployment in China	The International Journal of the History of Sport	Aposentadoria e recolocação no mercado	Descritivo	China
15	Green (2009)	Podium or participation? Analysing policy priorities under changing modes of sport governance in the United Kingdom	International Journal of Sport Policy and Politics	Política esportiva	Descritivo	Reino Unido
16	Schnell et al. (2014)	Giving everything for athletic success! – Sports-specific risk acceptance of elite adolescent athletes	Psychology of Sport and Exercise	Esporte de alto rendimento na adolescência	Questionário	1138 atletas (Alemanha)
17	De Bosscher et al. (2009)	Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries	Sport Management Review	Sistema esportivo de alto rendimento	Questionário	253 técnicos, 1090 atletas e 71 diretores (Bélgica, Canadá, Itália, Holanda, Noruega e Reino Unido)
18	Brouwers; Sotiriadou; De Bosscher (2015)	Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis	Sport Management Review	Política esportiva	Questionário	35 experts (15 países)
19	Si et al. (2015)	The influence of the Chinese sport system and Chinese cultural characteristics on Olympic sport psychology	Psychology of Sport and Exercise	Serviços de psicologia	Entrevista	15 psicólogos (China)
20	Collins; Cruickshank (2015)	Take a walk on the wild side: Exploring, identifying, and developing consultancy expertise with elite performance team leaders	Psychology of Sport and Exercise	Desempenho e líder de equipe	Revisão narrativa	Reino Unido
21	Diehl et al.(2014)	Possibilities to support elite adolescent athletes in improving performance: Results from a qualitative content analysis	Science & Sports	Estilo de vida e saúde em jovens atletas	Questionário	1138 atletas (Alemanha)
22	Sotiriadou; Shilbury (2009)	Australian Elite Athlete Development: An Organisational Perspective	Sport Management Review	Desenvolvimento esportivo	Análise de documentos	35 organizações gestoras do esporte (Austrália)

Continua

ID	Autor(es) (ano)	Título	Journal	Viés	Metodologia	População Alvo
23	Kristiansen; Houlihan (2015)	Developing young athletes: The role of private sport schools in the Norwegian sport system	International Review for the Sociology of Sport	Escolas esportivas	Entrevista	35 atletas, técnicos e pais e 55 gestores (Noruega)
25	Dall; Vest; Kristoffer (2014)	The Olympic Games: The Experience of a Lifetime or Simply the Most Important Competition of an Athletic Career?	Physical Culture and Sport: Studies and Research	Psicologia	Entrevista	14 atletas (Dinamarca)
26	Böhlke; Robinson (2009)	Benchmarking of elite sport systems	Management Decision	Gestão do esporte de alto rendimento	Entrevista e análise de documentos	50 técnicos e pesquisadores (Suécia e Noruega)
27	Tan; Houlihan (2012)	Chinese Olympic sport policy: Managing the impact of globalisation	International Review for the Sociology of Sport	Estratégia governamental	Análise de documento e entrevistas	40 dirigentes (China)
28	Schubring; Bub; Thiel (2014)	“How Much Is Too Much?” The Social Construction of Elite Youth Athlete Exercise Tolerances From the Coaches’ Perspective	Journal of Sport & Social Issues	Treinamento voltado aos jovens atletas de alto rendimento	Entrevista	16 atletas (Alemanha)
29	Güllich; Emrich (2012)	Individualistic and Collectivistic Approach in Athlete Support Programmes in the German High-performance Sport System	European Journal for Sport and Society	Apoio ao atleta	Análise longitudinal, questionários e pesquisa empírica	4.686 atletas (Análise Longitudinal) e 244 atletas (questionário) / (Alemanha)
30	Gulbin et al. (2013)	Patterns of performance development in elite athletes	European Journal of Sport Science	Desenvolvimento de desempenho no esporte de alto rendimento	Questionário	256 atletas (Austrália)
31	Vaeyens et al. (2009)	Talent identification and promotion programmes of Olympic athletes	Journal of Sports Sciences	Identificação de talentos	Revisão	
32	Kristiansen et al. (2012)	Coaching communication issues with elite female athletes: Two Norwegian case studies	Scandinavian Journal of Medicine & Science in Sports	Comunicação do técnico no esporte de alto rendimento	Estudo de caso (entrevista e grupo focal)	2 atletas (Noruega)

Continua

ID	Autor(es) (ano)	Título	Journal	Viés	Metodologia	População Alvo
33	Truyens et al. (2014)	A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics	International Journal of Sport Policy and Politics	Vantagem competitiva	Entrevista e revisão	34 diretores e técnicos de alto rendimento (24 países)
34	Macnamara; Collins (2012)	Do mental skills make champions? Examining the discriminant function of the psychological characteristics of developing excellence questionnaire	Journal of Sports Sciences	Características psicológicas e desenvolvimento de talentos	Questionários	285 atletas (Reino Unido)
35	Breitbach; Tug; Simon (2014)	Conventional and Genetic Talent Identification in Sports: Will Recent Developments Trace Talent?	Sports Med	Identificação de talentos	Revisão	
36	Schubring; Thiel (2015)	Health-related gender boundary crossing in youth elite sport	Sport in Society	Comportamento percebido na saúde de jovens atletas	Entrevista	24 atletas (Alemanha)
37	Enoksen et al. (2014)	Perceptions of leadership behavior and the relationship to athletes among Scandinavian coaches	Scandinavian Sport Studies Forum	Psicologia e liderança	Questionário	149 técnicos (Dinamarca, Suécia e Finlândia)
38	Tracey; Elcombe (2015)	Expert Coaches' Perceptions of Athlete Performance Optimization	International journal of Sports Science & Coaching	Percepção dos técnicos sobre o desempenho do atleta	Entrevista	15 técnicos (Canadá)
39	Santos Neto; Mataruna; DaCosta (2015)	Sistema de gestão aplicado ao ambiente do atleta	PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review	Microambiente do esporte de alto rendimento	Revisão	
41	Liston; Gregg; Lowther (2013)	Elite sports policy and coaching at the coalface	International Journal of Sport Policy and Politics	Desenvolvimento do técnico	Questionário, entrevista e análise de dados secundários	8 técnicos (Irlanda)
42	Sotiriadou; Gowthorp; De Bosscher (2013)	Elite sport culture and policy interrelationships: the case of Sprint Canoe in Australia	Leisure Studies	Política esportiva	Entrevista	16 técnicos, gestores e atletas (Austrália)

Fonte: Elaborado pelo autor

A partir das categorias estabelecidas, notou-se uma aproximação com diversos estudos sobre as variáveis voltadas ao desempenho do atleta (GOULD *et al.*, 1999; DUFFY *et al.*, 2001; GREENLEAF; GOULD; DIEFFENBACH, 2001; GOULD *et al.*, 2002; CONZELMANN; NAGEL, 2003; GIBBONS *et al.*, 2003; DE BOSSCHER *et al.*, 2004; DE BOSSCHER *et al.*, 2008; BÖHLKE; ROBINSON, 2009). Porém, quando comparado os resultados encontrados naqueles estudos com as unidades de registro levantadas, sugere-se que o desempenho do atleta está sob a influência de variáveis relacionadas à política esportiva (numa visão macro da gestão), mas que tipicamente estão ligadas aos atletas diretamente por significado.

Tabela 21 - Porcentagem das unidades de registro por categoria e eixo

Eixo	Categoria	%	% Eixo
I	Política esportiva	13,33	27,01
	Financiamento	8,07	
	Construções esportivas	5,61	
II	Competições	6,32	27,02
	Mídia e cultura	11,58	
III	Talento	9,12	17,89
	Ciência do esporte	17,89	
IV	Técnico	11,58	28,08
	Atleta	16,50	

Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo assim, chegou-se a nove categorias que, após a análise inicial das unidades de registro (APÊNDICE A), se estabeleceu o percentual destas perante a cada categoria presente neste estudo. A partir do universo de variáveis registradas, se conseguiu montar um cenário que aponta como o desempenho do atleta é influenciado. Nesse sentido, individualmente, a ciência do esporte (17,89%), atleta (16,50%), política esportiva (13,33%) e, mídia e cultura e, técnico (11,58%) responderam por aproximadamente 70% das variáveis intervenientes no desempenho do atleta, formando o ambiente para que as ações necessárias à obtenção dos resultados sejam realizadas.

Tabela 22 – Variáveis intervenientes no desempenho do atleta segundo os artigos selecionados para o presente estudo

Categoria	Unidade de registo
Política esportiva	Relacionamento com outras instituições
	Definição dos papéis de cada ente
	Plano nacional de esportes
	Sistema de progressão do atleta (pirâmide esportiva)
	Participação esportiva
	Descentralização/centralização (depende da orientação política do país)
	Planejamento de longo prazo
Financiamento	Foco no atleta
	Orçamento
	Fundo especial
	Loterias
Construções esportivas	Patrocínio (comercialização do esporte)
	Centros de treinamento
	Construção e renovação de espaços
Competição	Participação em competições internacionais
	Provimento de competições para atletas em diferentes níveis
Mídia e cultura	Relacionamento do atleta com a mídia
	Cobertura esportiva
	Cultura esportiva
	Desempenho na modalidade
Talento	Suporte para o esporte na escola
	Estrutura e sistema de identificação e classificação
	Desenvolvimento holístico e sistemático
	Identificação de talento tardio (maturação, reciclagem e transferência)
	Programas regionais e nacionais

Continua

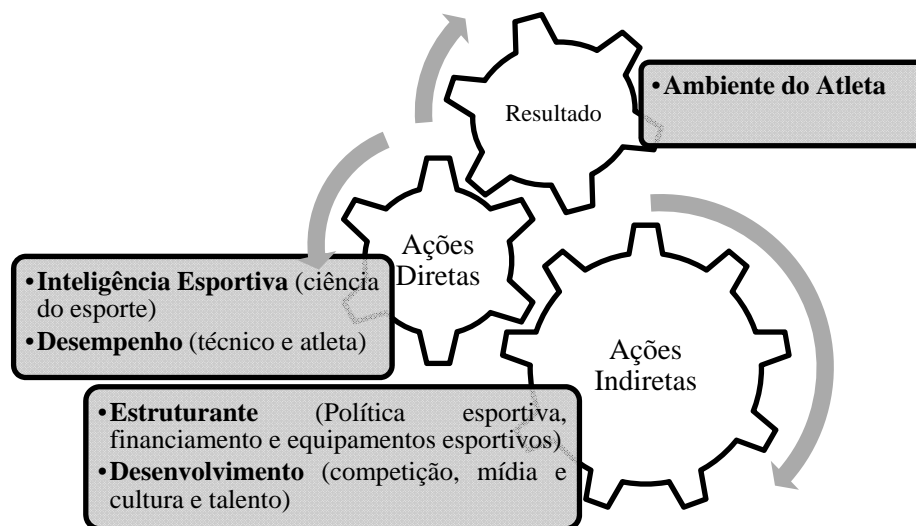
Categoria	Unidade de registro
Ciência do esporte	Monitoramento e controle Laboratórios Serviços (medicina, fisioterapia, nutrição, psicologia, biomecânica) Acompanhamento e controle de desempenho em treinamentos e competições Tecnologia Centros de pesquisa Integração com as demandas da ciência do esporte Pesquisa Formação continuada (aperfeiçoamento e qualificação acadêmica) Intercâmbio (cooperação nacional e internacional)
Técnico	Comportamento Profissionalização Metodologia e sistema de treinamento Relacionamento com o atleta Desenvolvimento pessoal
Atleta	Carreira Cultura corporal

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.1. Variáveis intervenientes no desempenho do atleta

Foram estabelecidos quatro grandes eixos (Figura 6), permitindo uma melhor compreensão das categorias firmadas. A primeira é estruturante, envolvendo as categorias de política esportiva, financiamento e construção esportiva. A segunda categoria envolve as categorias relacionadas ao desenvolvimento esportivo, agrupando a competição, mídia e cultura e talento. O terceiro eixo abarca a inteligência esportiva, composta pela ciência esportiva e, por último, o desempenho, englobando as categorias de técnico e atleta.

Figura 6 – Engrenagem do esporte de alto rendimento considerando o ambiente do atleta e os eixos estruturantes.



Fonte: Elaborado pelo autor

#### 3.1.1. Eixo estruturante considerando as categorias política esportiva, financiamento e construções esportivas.

A política esportiva não se resume ao direcionamento de um país no setor, revelando a estruturação e a forma de se pensar o esporte em determinado local. A orientação política do país é um dos fatores determinantes e, conforme Hong, Wu e Xiong (2005) e Hong e Zhouxiang (2012) relataram, a mudança na estrutura administrativa do esporte na china produziu um reposicionamento a partir do sistema centralizado em vigor até os anos 1990, transformando-o em um sistema composto por níveis, objetivando a padronização e eficiência



em prol do desenvolvimento do esporte de alto rendimento. Houve, ao mesmo tempo, uma reestruturação departamental, na qual a antiga estrutura (composta por 20 departamentos) tornou-se centros de gerenciamento esportivo voltados à gestão do esporte e aos interesses comerciais das modalidades. Essa mudança proporcionou a profissionalização do sistema esportivo chinês.

Andersen e Ronglan (2012) perceberam que em pequenos países ocorre uma discussão sobre a centralização dos recursos e, conseqüentemente, a centralização de autoridade e do apoio dado ao esporte de alto rendimento. Esta situação gera um debate sobre a necessidade de descentralização / centralização, perpassando por questões sobre autonomia para federações e clubes e, eficiência do trabalho realizado. Os autores concluíram que, com a falta de um órgão central para a gestão esportiva acaba por gerar uma dispersão nos diversos recursos necessários ao desenvolvimento do setor.

Andersen e Ronglan (2012) relataram que a Dinamarca buscou para compor os seus quadros, enquanto *stakeholders* da entidade gestora do esporte de alto rendimento local, apoiadores com larga experiência na ciência do esporte, promovendo a atualização do trabalho através de variáveis intervenientes ao desenvolvimento do atleta. A estratégia adotada corrobora a colocação sobre a influência na priorização entre esporte e atletas a partir de uma visão e valores encabeçados pelos ideais políticos e, que só foi possível quebrar esse paradigma através da criação de uma agência estatal esportiva independente (*Team Denmark*). Todavia, na Noruega, notou-se uma ênfase na coordenação entre os esportes, não havendo interferência do estado na gestão local. Enquanto na Finlândia, a organização é baseada em federações e clubes e, perante diversas modificações ocorridas na política local, ocorreu o enfraquecimento do esporte em detrimento das atividades voltadas ao bem estar do indivíduo.

Sobre um plano nacional de esportes, Green (2009) descreveu o novo foco adotado pelo governo britânico perante a gestão pública. O sistema esportivo criado nos anos 1990 deu o suporte necessário para a conquista nos Jogos Olímpicos de Pequim 2008, através do apoio político e da legitimação pelo alto escalão governamental. A consolidação da política esportiva ocorreu em 2002 com a publicação do documento “*Game Plan – A Wide-Ranging Sport Strategy*”, que manteve o foco no esporte de alto rendimento e buscou aumentar a participação na iniciação esportiva com o objetivo de gerar benefícios à saúde. Em 2005, uma reestruturação da governança esportiva britânica foi realizada, determinando os papéis e as responsabilidades de cada ente, suprimindo as sobreposições percebidas no comando do esporte. E, todas as instituições esportivas com financiamento público passaram a trabalhar

sob a diretriz desse novo modelo de governança (foco no processo e no conhecimento produzido pela ciência). Entretanto, foi possível verificar um conflito entre o nível local e as estratégias construídas nacionalmente, por conta do trabalho voluntário constituído regionalmente e o profissionalismo ao nível nacional.

Todavia, Sotiriadou, Gowthorp e De Bosscher (2013) ao estudarem a canoagem velocidade da Austrália, realizaram um levantamento no qual se indicou a necessidade da geração de programas específicos para a modalidade e, concomitantemente, demonstraram que não é possível copiar um sistema de sucesso de outro país, sendo necessário buscar o seu próprio caminho para atingir novos patamares dentro do esporte. Seguindo, foi possível identificar a importância da participação dos técnicos na identificação de atletas para a modalidade, que não conta com uma base extensa. Porém, identificou-se um conflito com os técnicos estrangeiros e a falta de uma visão mais em longo prazo, contrariando o pensamento dos técnicos locais. Essa falta de comunicação e um lento processo de tomada de decisão podem trazer complicações na montagem e execução do planejamento. Ou seja, é importante um planejamento geral, mas respeitando as nuances de cada modalidade esportiva.

De Bosscher et al. (2011) demonstraram que, apesar do investimento feito pela Bélgica (Região dos Flanders), percebeu-se que o plano de ação escrito em 2004, não foi ambicioso o suficiente para atingir novos patamares no desempenho, elevando-o a posição de destaque internacional. Posição esta que, Green e Oakley (2001) destacam o bloco oriental e a vanguarda ditada pelos países desse bloco no desenvolvimento esportivo. Por outro lado, verificou-se a existência do subdesenvolvimento de fatores primordiais, nos países ocidentais, tais como: a estrutura organizacional, as ideologias conflitantes no papel desempenhado pelo esporte e a falta de integração entre o estado e as instituições esportivas.

Nesse sentido, Green e Oakley (2001) revelaram que alguns aspectos são essenciais para a obtenção do sucesso esportivo: aquelas instituições ou países nos quais a identificação de talentos, os métodos de treinamento, a eficiência da organização esportiva e o conhecimento em profundidade da ciência do esporte, trilham a estrada dos resultados mais facilmente. Por outro lado, as similaridades verificadas na condução do esporte de alto rendimento se aproximam do trabalho realizado nos países integrantes do bloco oriental.

Wei, Hong e Zhouxiang (2010), ao discutirem a política esportiva chinesa para o pós Pequim 2008, citaram os três direcionamentos dados pelo governo: o esporte de alto rendimento, o esporte voltado para a saúde dos cidadãos e a comercialização do esporte. E, contrário às expectativas, o governo local continuou a investir na expansão da

comercialização do esporte e na reforma da indústria esportiva. Todavia, o sucesso esportivo da China apresenta estreita ligação com o patriotismo e o nacionalismo e com a meta intitulada “o crescimento da China”. E, esse desenvolvimento do esporte de alto rendimento foi controlado pelo estado e pautado por questões ideológicas e políticas.

Truyens *et al.* (2014) relataram que as organizações esportivas com vantagem competitiva mantinham o foco voltado ao atleta, através de uma estrutura de apoio voltada ao desempenho. Posto isso, a China formulou uma estratégia pensando na influência junto às Federações Internacionais, porém se verificou a existência de um ponto fraco que era o idioma e, ao mesmo tempo no qual se criou um programa voltado à melhoria do idioma, buscou sua inserção no *board* das Federações Internacionais. Essa relação diplomática gera um ambiente positivo para os atletas do país em competições internacionais (TAN; HOULIHAN, 2012), revelando a importância do relacionamento com outras instituições, que podem gerar impactos na participação do atleta em competições internacionais.

A pirâmide esportiva é outro fator crítico para o abastecimento do sistema esportivo no que tange à progressão de atletas desde a base até o nível de excelência. Por ora, Bølkhe e Robinson (2009) perceberam que a Suécia e a Noruega não conseguiram consolidar o caminho para a evolução de seus atletas, contrastando com os estudos levantados pelos autores nos quais se apresentou afirmações categóricas sobre a essencialidade desse fluxo para o sucesso do esporte de alto rendimento.

Hong, Wu e Xiong (2005) destacaram a longevidade do sistema de seleção e produção de jovens atletas na China e, conseqüentemente, a formação da pirâmide esportiva, com foco na transição entre os níveis e fazendo a alimentação do sistema, garantindo a continuidade no fluxo entre os níveis e a chegada às competições internacionais. Este cenário nos permite refletir sobre a formulação de estratégias em busca do primeiro lugar baseadas em objetivos políticos, visando à reconstrução da confiança da população no governo. Nesse interim, a China expandiu a sua base no esporte de alto rendimento, aumentando o número de selecionados e dividindo-os de acordo com a experiência.

De Bosscher *et al.* (2009; 2011) descreveram que países com maior área geográfica e população, tendem a apresentar uma política sistemática referente à identificação de talentos e, estudando o modelo baseado em recursos, o foco volta-se à habilidade de adquirir recursos escassos e, que as organizações que se adequam a esta situação, conseguem obter mais sucesso ao cumprir as metas de desempenho.

Kristiansen e Houlihan (2015) discorreram sobre o paradoxo no desenvolvimento esportivo realizado em escolas esportivas do setor privado (pagamento de taxas pela família num país com o foco social) na Noruega. Entretanto, a busca por escolas desse perfil baseia-se, segundo os relatos dos autores, na qualidade do corpo técnico encontrado nesses espaços. Os pais são vistos como os principais apoiadores na formação e transição do jovem atleta ao esporte de alto rendimento, por causa da falta de coordenação e estrutura no sistema esportivo local. Verificou-se uma tensão sobre os principais *stakeholders* e uma estratégia baseada na produção de atletas ganhadores de medalhas (com foco no curto prazo, não gerando o desenvolvimento do sistema como um todo).

Ao analisarmos o resultado esportivo em Jogos Olímpicos, viu-se que algumas nações, frente a um mau desempenho, desenvolveram um *turning point* na administração esportiva. E, essa virada se deu através de um planejamento de longo prazo. França e Reino Unido entenderam que seus atletas só chegariam a novos patamares com apoio e financiamentos contínuos, corroborando a afirmação que os sistemas esportivos mais eficientes são aqueles nas quais se encontram um equilíbrio entre financiamento e programas de apoio, assim como a clareza dos papéis e relacionamentos entre as entidades ligadas ao esporte (GREEN; OAKLEY, 2001).

Santos Neto, Mataruna e DaCosta (2015) relataram que a atenção dispendida ao atleta deve ser maior, voltando o foco para ele, pois é ele a máquina que conquistará os resultados e, nesse sentido, os autores levantaram aproximadamente 50 variáveis ligadas ao microambiente do atleta. Posto isso, o atleta em busca do sucesso esportivo deveria ser atendido por uma gama de serviços, sejam eles diretos ou indiretos, que atendam às necessidades requeridas por eles e, ao mesmo tempo, buscar a integração dessas variáveis através de um sistema de gerenciamento, permitindo que o acompanhamento e o controle sejam parte de uma rotina de treinamento, na qual as correções de rumo possam ser realizadas mais facilmente, mantendo uma atualização constante e tornando mais assertivo o planejamento.

Hong, Wu e Xiong (2005), Tan e Green (2008) e Hong e Zhouxiang (2012) descreveram o modelo chinês de financiamento esportivo, que ao final dos anos 2000, era abastecido pelo orçamento governamental (em seus diferentes níveis), o montante proveniente da comercialização e patrocínios esportivos e, da loteria esportiva. Cerca de 60% provém do orçamento público. Em 2006, cerca de ¥ 10 bilhões<sup>22</sup> oriundos da loteria esportiva foram gastos no desenvolvimento do esporte de alto rendimento, através da estratégia voltada aos

---

<sup>22</sup> Equivalente, ao câmbio de 10/06/2016, a cerca de R\$ 5 bilhões.

Jogos Olímpicos, com sede em Pequim, no ano de 2008, na aplicação em variáveis consideradas intervenientes ao desempenho do atleta e na organização de eventos esportivos no território chinês, permitindo que os mais qualificados *stakeholders* fizessem parte do *staff* técnico, melhorando o nível dos atletas. Além desse forte investimento através de recursos oriundos da loteria, a China conta com a existência de fundo voltado a preparação Olímpica que, em Atlanta 1996, esse investimento foi de ¥ 65 milhões.

Wei, Hong e Zhouxiang (2010) relataram o crescimento exponencial da receita proveniente da loteria chinesa em pouco mais de uma década: de ¥ 1 bilhão para ¥ 15,6 bilhões. Todavia, Tan e Houlihan (2013) enfatizaram a busca por novas fontes de recursos financeiros, principalmente para o financiamento dos esportes com menos potencial comercial, sem esquecer a orientação político-econômica do país. E, nesse novo direcionamento, percebeu-se a “exploração” comercial dos atletas, o que acarretou na criação de um departamento de marketing em todo o sistema esportivo local.

Truyens *et al.* (2014) relataram que uma das principais vantagens competitivas no esporte de alto rendimento é o financiamento público. Contudo, algumas organizações buscam complementar o seu orçamento através de patrocinadores. Nesse sentido, Browsers, Sotiriadou e De Bosscher (2014) revelaram que o ambiente comercial do tênis é um dos fatores que influenciam o sucesso esportivo na modalidade, sendo responsável por grandes aportes financeiros na modalidade.

Wei, Hong e Zhouxiang (2010), ao relatarem sobre a comercialização do esporte, citaram que, em 2010, a estimativa de participação da indústria esportiva no PIB chinês ficava na ordem 0,5%. Outro detalhe destacado pelos autores é o fato da China possuir o maior mercado de bens esportivos em todo o mundo e, junto a este fato, o crescimento do mercado chinês era maior que a média nacional. Essa comercialização o esporte teve início nos anos 1990, com a criação de ligas profissionais, gerando uma mudança da orientação mercadológica dos esportes enquanto negócio. Os lucros começaram a provir da venda de ingressos, propaganda, transferência de jogadores, direitos de transmissão e outras entradas referentes ao *day match*, e acabam sendo revertidos para o desenvolvimento e crescimento do esporte.

Para Hong e Zhouxiang (2012), os locais de treinamento são o cerne do esporte de alto rendimento. Apesar do uso desses locais serem franqueados ao público em geral, a prioridade é para o treinamento dos atletas. A estrutura observada ao nível local é provida por *training camps*, prioritariamente localizados próximos a centros de pesquisa e institutos de esporte.

Nesse nível, cada equipe possui sua própria base de treinamentos. Ao nível nacional, verificou-se a existência de centros de treinamento (localizados em Pequim) e *training camps* em cidades mais periféricas. Outro local de apoio ao esporte de alto rendimento são as universidades, sendo a mais importante a *Beijing Sport University*. A localização mais periférica desses *training camps* permitiu a minimização das distrações que podem atrapalhar o treinamento e o desenvolvimento do atleta.

Para Truyens *et al.* (2014), ao avaliarem o investimento em recursos físicos (construção ou renovação dos equipamentos esportivos), constatou-se a importância de equipamentos de treinamento em diferentes ambientes, pois possibilitam um maior contato com a diversidade de experiências e, complementam com pontos essenciais que foram visualizados em países com situação de vantagem competitiva: planejamento centralizado, desenvolvimento de centros de treinamento regionalizados e nacionais.

Segundo Tan e Green (2008), a China, com a atenção voltada ao desenvolvimento dos seus *stakeholders*, promoveu uma integração entre os *training camps* e a ciência do esporte em todos os seus sete *training camps* de abrangência nacional, permitindo que os *stakeholders* permaneçam em tempo integral e provendo um padrão de excelência nas construções e equipamentos.

### 3.1.2. Eixo desenvolvimento considerando as categorias competição, mídia e cultura, e talento.

Sotiriadou e Shilbury (2009), ao mapearem o processo de desenvolvimento do esporte de alto rendimento na Austrália, encontraram evidências que os recursos financeiros e humanos seriam preponderantes para se alcançar os resultados pretendidos. No entanto, perceberam que a pedra fundamental do esporte são as competições, pois nessa busca pelo sucesso internacional, a retenção, as habilidades e a progressão dos atletas são estimuladas, além da manutenção do interesse do esportista. Como impacto dos resultados obtidos pelo país, verificou-se ações diretas e indiretas, tais como a influência exercida após a conquista de uma medalha e a inspiração perante os jovens, respectivamente.

O sistema chinês<sup>23</sup> efetivou uma estratégia voltada à organização de competições no seu território, aproveitando os diferentes substratos governamentais, sendo considerada uma

---

<sup>23</sup> Os *slogans* do governo chinês para esse sistema de competições esportivas são: “*Let the national competitions serve the Olympic Games*” e “*training the athletes in Chinese competitions and preparing them to compete for China at international games*” (HONG; ZHOUXIANG, 2012).

das estratégias mais fortes em relação ao treinamento e na seleção de jovens atletas e talentos (HONG; ZHOUXIANG, 2012). Tan e Green (2008) descreveram a busca chinesa pelo engajamento de suas províncias com a estratégia formulada para os Jogos Olímpicos. O país adotou o modelo de competição adotado naquele evento e, através das competições nacionais seleciona, treina e prepara os atletas para as competições internacionais e, concomitantemente, criaram-se oportunidades para que o atleta ganhe experiência e conhecimento. Sotiriadou, Gowthorp e De Bosscher (2013) afirmaram que a participação em competições é um dos fatores críticos para o sucesso esportivo, corroborando a afirmativa do parágrafo anterior.

A organização de competições em diferentes níveis é outro fator crítico para o sucesso esportivo, pois gera a oportunidade de participação dos atletas em um maior número de competições, algo limitado quando falamos de eventos internacionais por causa de regulamentos específicos. A dicotomia entre dar experiência ao atleta em competições e a limitação de inscritos por país nessas competições resolve-se com a criação de uma estrutura nacional, provendo um calendário de eventos que se estenda por todo o ano (TRUYENS *et al.*, 2014).

A mídia representa um papel relevante no ambiente do atleta, sendo preponderante no quesito de visibilidade. Browsers, Sotiriadou e De Bosscher (2014) corroboraram que a mídia, englobando a comunicação, a exposição e a promoção mostraram-se como variáveis influenciadoras do sucesso esportivo, dando ênfase ao papel desempenhado pelo setor privado no desenvolvimento do esporte de alto rendimento. Por ora, percebeu-se que este setor mostrou-se capaz de ofertar melhores condições relativas à estrutura necessária para o treinamento. E, a comercialização do esporte provocou a comoditização dos atletas, que passaram a serem vistos como um negócio dentro do esporte.

Por outro lado, Kristiansen *et al.* (2012) levantaram a questão sobre o relacionamento do atleta com a mídia e, a pressão extra sobre si, ao mesmo tempo no qual ele sofre a influência da mídia, causando uma mudança na sua visão. Nesse ponto, a experiência do *staff* pode contribuir na diminuição da carga negativa sobre o desempenho do atleta. Como descrito por De Bosscher *et al.* (2011), o esporte de alto rendimento é visto pela opinião pública e pela mídia somente pelos resultados alcançados em competições internacionais.

Conforme relatado por Tan e Houlihan (2013), o profissionalismo e a comercialização, ao mesmo tempo em que provocam uma mudança do comportamento frente ao desempenho esportivo, pode trazer a utilização de subterfúgios para o campo esportivo. De acordo com

Tan e Green (2008), a estratégia chinesa para os Jogos Olímpicos adotou como referência o padrão soviético, inclusive com a introdução dos princípios de orientação para o mercado. Sotiriadou e Shilbury (2009) relataram os impactos indiretos provenientes dos resultados obtidos e, o aumento da cobertura da mídia e a exposição dos esportes e dos atletas normalmente geram dividendos em forma de publicidade, criando um ciclo no qual melhores resultados atraem melhores contratos.

Browsers, Sotiriadou e De Bosscher (2014) descrevem a cultura da prática esportiva dentro das escolas e citam a limitação do tempo para o treinamento do atleta, revelando que o sistema escolar não se adaptou as demandas dos atletas. Aliado a esta paradigma, o desenvolvimento e a busca pelo sucesso esportivo, dentro do ténis, passa pelo destaque da modalidade no país, não ficando restrito ao desenvolvimento técnico e aos resultados obtidos. O desenvolvimento esportivo local está intrinsecamente relacionado à cultura organizacional e o clima percebido nas diferentes modalidades. Destacou-se que a tradição e a cultura esportiva do país, além da atenção dispendida pela mídia são primordiais ao desenvolvimento do esporte (TRUYENS et al., 2014).

Breitbach, Tug e Simon (2014) relataram que, baseando-se nos programas de identificação de talentos, construídos a partir de criteriosas variáveis, os recursos devem ter seu foco voltado a prover oportunidade a alguns atletas para maximizarem o seu potencial. Enquanto a identificação de talentos busca por atletas com perfil diferenciado, o desenvolvimento destes busca dar-lhes a chance de promover seu potencial através das condições físicas. A identificação de talentos deve compreender as medidas e a comparação com os valores de referência, promovendo o entendimento necessário entre desempenho e o esporte pretendido.

Entretanto, com o uso de técnicas / métodos mais avançados, criou-se a possibilidade de utilização da genética e, através da determinação do polimorfismo (variantes do DNA) pode-se associar direta ou indiretamente às habilidades ligadas ao esporte. Concomitantemente, entendeu-se que o estudo da predisposição genotípica sob a influência do fenótipo do desempenho atlético pode ser realizado sob duas vertentes: a primeira é responsável pelo estudo da herança genética familiar, porém sem a mensuração dos genótipos, considerando apenas a proporção na variação dos traços que podem ser atribuídos aos efeitos carregados geneticamente. Essa herdabilidade traça um perfil sobre as características que podem ou não serem influenciada externamente. Por outro lado, a segunda vertente estuda o fenótipo e sua ligação com as variações genéticas (BREITBACH; TUG; SIMON, 2014).



Macnamara e Collins (2012) relataram que a falta de ênfase nas habilidades psico-comportamentais é vista com uma grande limitação para o desenvolvimento de talentos, que deve seguir o caminho natural de transformar habilidades em competências e, estas em *expertise*. Sotiriadou e Shilbury (2009) concluíram que a identificação de talentos é um requisito essencial para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento.

Contraditoriamente, Vaeyens *et al.* (2009) relataram que o sucesso esportivo em algumas modalidades não depende de programas de identificação e promoção de talentos realizados para jovens atletas. Pois, a transição para uma nova modalidade pode acontecer de forma tardia e, rapidamente esse atleta pode alcançar o sucesso esportivo nessa nova modalidade. Posto isso, identificou-se a criação de programas voltados a identificação de talentos tardios e a reciclagem de talentos, promovendo, assim, uma transição entre as modalidades, principalmente naquelas que apresentam similaridades nas habilidades específicas.

O Reino Unido se valeu dessa estratégia para os Jogos Olímpicos realizados em Londres 2012, permitindo uma espécie de atalho para o sistema de esporte de alto rendimento. Com a adoção dessa estratégia, criou-se a transferência de talentos, na qual é possível transferir todo o lastro retido para uma nova modalidade. Todavia, entendeu-se que a especialização precoce não é garantia de obtenção de grandes resultados no nível sênior. Atletas alemães, de nível nacional e classe mundial – *top 10* em Jogos Olímpicos e Campeonatos Mundiais, não apresentaram diferença estatisticamente significativa para o volume de treinamento. Contudo, os atletas de classe mundial começaram a apresentar retorno tardiamente, assim como “experimentaram” outros esportes (VAEYENS *et al.*, 2009).

Entretanto, observou-se que a identificação de talentos é um processo multidimensional e, uma análise transversal, que busca informações referentes a outros campos além das habilidades físicas. Na sequência, pensando no desenvolvimento desses talentos, verificou-se a existência de uma dependência acerca do nível técnico e do grau de centralização das políticas esportivas. Entretanto, constatou-se que a participação esportiva, considerada a base para a identificação e desenvolvimento de talentos e, a estrutura dos clubes, juntamente ao currículo escolar, criarão um cenário favorável para a formação do atleta (TRUYENS *et al.*, 2014).

### 3.1.3. Eixo inteligência esportiva considerando a categoria ciência do esporte

Ringuet-Riot, Halm e James (2013) descreveram o processo de avaliação das necessidades demandadas pelos atletas, buscando a identificação destas a partir dos *stakeholders* envolvidos diretamente com os atletas, com o foco direcionado nas requisições frente às prioridades destacadas para os atletas, visando a maximização do seu desenvolvimento. Com a experiência dos *stakeholders*, busca-se a diminuição das incertezas através do aumento da assertividade nos processos de inovação.

Nessa linha, Si *et al.* (2015) sugeriram que os fatores socioculturais são influenciadores dos serviços de psicologia do esporte. O contexto encontrado na China do “Whole-Nation System” é influenciado por uma forte estrutura hierárquica sob uma visão top-down dentro do gerenciamento. Prioritariamente, os serviços são baseados no papel de liderança e na centralização dos recursos, contando, também, com uma comunicação direta e efetiva. Bölkhe e Robinson (2009) descreveram que Suécia e Noruega provêm poucos dos serviços ligados à ciência do esporte e que são avaliados como necessários ao sucesso esportivo. Quando disponíveis, são oferecidos somente ao esporte de alto rendimento, deixando os atletas dos demais níveis sem a possibilidade de fazer uso dos serviços.

Kristiansen *et al.* (2012) citaram a forte motivação percebida por atletas que buscam o sucesso esportivo. Porém, a não observância dos limites por parte do *staff* técnico pode acarretar na síndrome do *overtraining*, nos fazendo refletir sobre a necessidade de monitoramento e controle contínuos, visando que as correções de rumo sejam feitas de forma mais rápida, evitando perdas no trabalho junto ao atleta e ressaltando a importância do relacionamento entre atleta e técnico.

Güllich e Emrich (2012) relataram que os serviços oferecidos aos atletas normalmente são acompanhados de análise e monitoramento do treinamento e do desempenho em competições, principalmente através dos princípios da biomecânica. Dentre esses serviços, os atletas alemães são contemplados com ações de medicina, fisioterapia e nutrição. Nesse sentido, Hong, Wu e Xiong (2005) citaram que, desde os anos 1980, o esporte de alto rendimento chinês conta com serviços de psicologia e medicina direcionados aos seus atletas. A importância da oferta de serviços aos atletas é corroborada por Sotiriadou e Shilbury (2009), que ao levantarem os papéis de ações diretas e indiretas ligadas ao desenvolvimento esportivo, citaram o uso da ciência esportiva e da medicina.

Nesse interim, pesquisadores, cientistas esportivos e técnicos determinam os parâmetros baseados em evidências coletadas e “como isso será usado para o monitoramento, mensuração do desempenho e avaliação” (RINGUET-RIOT; HALM; JAMES, 2013, p.143). Discute-se sobre a efetivação de pesquisadores, com seus rigorosos método, no auxílio aos técnicos e cientistas esportivos e, levando a ideia de como a tecnologia pode contribuir para o desempenho do atleta.

Nesse processo de estudo do cenário, buscando o entendimento do ambiente para a criação da inovação em prol do desenvolvimento do atleta, deve-se avaliar os contextos de desempenho e situacional. No contexto de desempenho, o foco deve estar voltado ao uso da tecnologia para a medição desse desempenho, destacando a análise, monitoramento e o fluxo do trabalho. Por outro lado, o contexto situacional remete às locações nas quais ocorrem as práticas esportivas. Nesse ponto, o acompanhamento está voltado ao ambiente específico e não específico ligado ao esporte, a questão temporal e processos e operações, principalmente do fluxo de trabalho (RINGUET-RIOT; HALM; JAMES, 2013).

Contudo, ao analisarem as tecnologias utilizadas atualmente, verificou-se o uso do vídeo enquanto ferramenta para análises do desempenho e codificação; dos sensores para medição em tempo real, provendo o *feedback* sobre as informações pretendidas, acarretando no redirecionamento do trabalho, caso haja desvios na rota pretendida; a comunicação via Internet auxilia na diminuição das distâncias, mudando o paradigma no qual o suporte deve ser disponibilizado somente no formato presencial, além do compartilhamento de informações, gerando maior velocidade nas correções do fluxo de trabalho. Por último, percebeu-se o uso da tecnologia no acompanhamento do atleta no seu cotidiano esportivo. Todavia, a partir desse cenário, gera-se oportunidades para os processos de inovação baseando-se na tecnologia, tais como: novas ferramentas de suporte ao atleta através da utilização de vídeo; um banco de dados do atleta; novos sensores voltados às aplicações dos treinamentos; o uso das mídias sociais e a integração dos sistemas, permitindo maior agilidade nas tomadas de decisão e, por último, a adoção e o desenvolvimento de tecnologias convergentes. Contudo, todo o processo depende do clima organizacional percebido, visando a sua implementação e do pensamento dos gestores sobre o valor que o uso da tecnologia irá gerar para a organização (RINGUET-RIOT; HALM; JAMES, 2013).

Hong, Wu e Xiong (2005), Wei, Hong e Zhouxiang (2010) e Hong e Zhouxiang (2012) apontaram que desde os anos 1970, os centros de pesquisa esportiva se estabeleceram na China. Em 2008, ano da realização dos Jogos Olímpicos em Pequim, foram contabilizados

36 desses centros (considerando o nível local) e o Instituto de Ciência Esportiva em Pequim (nacional). Estabeleceu-se que os trabalhos desenvolvidos nesses centros devem estar diretamente vinculados ao treinamento do atleta, com ênfase nos métodos científicos.

Para Sotiriadou, Gowthorp e De Bosscher (2013), a função da pesquisa é tida como importante para a conquista do sucesso esportivo, e a ciência do esporte é efetivamente utilizada na canoagem velocidade da Austrália. Para Truyens *et al.* (2014), a vantagem competitiva observada no campo da pesquisa é o desenvolvimento de estudos ligados e aplicados ao esporte de alto rendimento, assim como, a questão do apoio educacional e, centros de pesquisa esportiva, possibilitando a inserção das pesquisas frente às variáveis intervenientes ao desempenho do atleta, provendo uma efetiva integração com as demandas no ambiente do atleta.

Conforme citado por Tan e Green (2008), nos anos 2000, a China formulou uma estratégia na qual privilegiou os serviços ofertados aos atletas, através da criação de um departamento de desempenho que coordenou técnicos, pesquisadores e doutores, no intuito de entregar serviços de excelência. Com isso, estruturou-se o acompanhamento e o controle, provocando o desenvolvimento de indicadores, que são coletados e armazenados durante treinamentos e competições visando o estabelecimento de parâmetros, gerando a criação de programas de treinamento e soluções individualizadas aos atletas. Adicionalmente, seis laboratórios organizaram uma equipe de 30 especialistas com o intuito de buscar soluções aos problemas encontrados no esporte de alto rendimento.

#### 3.1.4. Eixo desempenho considerando as categorias de técnico e atleta

Collins e Cruchshank (2015) citaram que os psicólogos do esporte mudaram seu foco com o passar dos anos, voltando-se para a exploração de fatores que levam a melhoria de desempenho no esporte de alto rendimento. Os desafios enfrentados na área necessitam de uma orientação multidirecional face às dinâmicas de poder internas e as interferências e interações externas, as quais acabam por lidar com todos os envolvidos na preparação dos atletas. No tocante da dinâmica exercida pelo poder no esporte, diferentemente das estruturas tradicionais, ela acontece dentro e por entre os diversos grupos participantes do esporte de alto rendimento.

O poder econômico é o ponto chave na relação entre os atletas e a equipe de gestores / técnicos. Notou-se que o poder exercido pelos atletas pode prevalecer às demandas das

entidades as quais ele pertence ou tem ligação. Todavia, essas relações costumam se tornar mais evidentes quando o resultado alcançado não é o esperado. Por outro lado, a interação e a interferência de *stakeholders* externos e da necessidade da negociação por parte dos líderes, principalmente com aqueles responsáveis pelas tomadas de decisão. Nesse sentido, percebeu-se que os diretores de desempenho se mantêm em conflito, principalmente com os responsáveis pelas agências de fomento que, segundo os autores descreveram no estudo, não conseguem dimensionar o tamanho e a complexidade dos desafios frente ao desempenho esperado. Eles concluíram que o estabelecimento de um entendimento entre as diferentes demandas dos *stakeholders* perante os interesses, agendas e opiniões é uma tarefa desafiante para os líderes do esporte de alto rendimento. Com toda essa problemática, espera-se que o trabalho seja realizado através de um olhar profissional e um modelo de tomada de decisão (COLLINS; CRUCHSHANK, 2015).

Posto isso, Jensen, Christiansen e Henriksen (2014) descreveram os Jogos Olímpicos como uma competição especial, pois se trata do ápice na carreira do atleta. Entretanto, é uma competição estressante, pois devido à dimensão do evento, os holofotes estão sobre os atletas 24 horas por dia, aumentando a pressão sobre eles. Observou-se uma relação dicotômica entre a experiência do atleta nos Jogos Olímpicos e o desempenho obtido nos dois casos relatados pelos autores. O desempenho não está diretamente relacionado à sensação de felicidade, valendo mais as experiências vividas extracampo do que a competição em si.

Enoksen et al. (2014) afirmaram que o comportamento do técnico teve impacto sobre o desempenho do atleta, assim como nas questões psicológicas e emocionais. O encontro do equilíbrio entre a necessidade e as preferências dos atletas é a chave para o comportamento ideal do técnico que, para tal, necessita ter comprometimento e ser altamente dedicado à busca por um processo de treinamento holístico e estar disposto a gastar mais tempo auxiliando os atletas. Contudo, é preciso observar que no esporte coletivo o técnico precisa ter a resiliência para o tratamento com os diversos perfis encontrados no elenco. Os componentes levantados no comportamento do técnico, foram o *feedback* positivo; o treinamento e a instrução e um comportamento mais democrático (nos esportes individuais) e autocrático (nos esportes coletivos) e, concomitantemente, o processo educacional e a experiência do técnico torna-se determinante no relacionamento com o atleta, gerando um ambiente positivo.

Para Miller e Kerr (2002), o papel do técnico é primordial no modelo centrado no atleta, pois o relacionamento entre ambos auxilia no compartilhamento das responsabilidades e nas tomadas de decisão. Para Bökhe e Robinson (2009), a formação continuada do técnico

é parte primordial para um sistema de esporte de alto rendimento que almeja o sucesso. Porém, espera-se do técnico uma aproximação com o atleta no que diz respeito à vida pessoal, sendo uma variável com alto valor agregado no esporte de alto rendimento, pois a atmosfera encontrada no ambiente de trabalho gera impactos positivos no sucesso esportivo. No entanto, por conta das especificidades desse trabalho, ela é difícil de replicar, pois fatores como o compartilhamento de experiências e a diminuição da burocracia são particulares a cada situação.

Kristiansen et al. (2012) afirmaram que o treinamento esportivo deve ser visto como complexo, por conta das interações e esforços dispendidos com os *stakeholders*. Além da gama de competências nas diversas áreas do esporte de alto rendimento. Os autores disseram que o bom técnico necessita adaptar o seu treinamento às demandas dos atletas. Liston, Gregg e Lowther (2013) sugeriram que a percepção dos técnicos sobre as estratégias formuladas foi a de que não há um entendimento entre eles sobre a entrega do esporte de alto rendimento, além de sentirem a margem desse processo, que envolve o planejamento e o apoio endereçado aos atletas. Concomitantemente, observou-se a falta de participação daqueles no trabalho de identificação de talentos, assim como, na identificação das necessidades e prioridades dos atletas. Ao mesmo tempo em que os técnicos são cobrados para que atinjam as metas, notou-se um paradoxo envolvendo o senso de voluntariado e a busca por valores profissionais. No qual se trabalha de forma voluntária até certo nível, mesmo com o montante investido nesse setor, podendo-se inferir um culto a filosofia do amadorismo e a cultura do esporte como um todo.

De acordo com Wei, Hong e Zhouxiang (2010), a China, na virada dos anos 1990 para os anos 2000, iniciou a contratação de técnicos estrangeiros, buscando a *expertise* na metodologia do treinamento, promovendo a atualização e o desenvolvimento dos técnicos locais. Sotiriadou, Gowthorp e De Bosscher (2013) afirmaram que o papel do técnico ocupa posição de destaque e está severamente relacionada à ocorrência de políticas voltadas ao esporte de alto rendimento.

Tracey e Elcombe (2015) descreveram a necessidade dos técnicos sobre a necessidade de uma maior precisão no treinamento, buscando ações relevantes no campo emocional, assim como a busca por um equilíbrio nas variáveis intervenientes ao desempenho. Posto isso, percebeu-se que o atleta, através da paixão e do comprometimento, consegue se prender a mais detalhes que o ajudarão na melhora do desempenho. No período de competição, o autocontrole pode ser uma característica positiva perante o rendimento, pois com o contexto

complexo do esporte de alto rendimento, torna-se indispensável o gerenciamento de emoções durante o evento, gerando uma sensação de conforto frente às situações desconfortáveis vivenciadas no esporte. Contudo, em situações adversas tem-se um cenário favorável a aquisição de experiências e, que a otimização do desempenho acontece a partir de quatro elementos: mental, físico, técnico e tático.

A cultura corporal foi vista como um dos fatores críticos perante o sucesso esportivo do atleta, a partir dessa ótica Schnell *et al.* (2014) afirmaram que a saúde é um dos pilares para que o atleta atinja o ápice do seu desempenho, porém descobriu-se uma contradição entre a manutenção da saúde visando às condições ideais do corpo para a melhoria do desempenho e a superação dos limites desse mesmo corpo para a mesma melhoria de desempenho.

Schubring e Thiel (2015) estudaram a questão do gênero no comportamento relativo às questões de saúde do jovem atleta, pois se encontrou similaridades nos relatos de homens e mulheres em relação ao tratamento de lesões. Constatou-se um perfil “masculino ortodoxo<sup>24</sup>” ao risco inerente ao trabalho frente a cultura corporal. Por outro lado, Schubring, Bub e Thiel (2014) descreveram o entendimento dos técnicos sobre o nível de tolerância aos exercícios em jovens atletas e, essa situação foi relatada como um problema para os técnicos, pois o cenário é de um contexto complexo e de riscos associados. Essa dificuldade de entendimento por parte dos técnicos pode, em parte, ser explicada pela multidimensionalidade de aspectos intervenientes à percepção do atleta. Aos técnicos que apresentam uma abordagem orientada ao desempenho, deixam à margem a dimensão social, como, por exemplo, questões escolares ou familiares. Constatou-se que os técnicos, em geral, não diferenciam o trabalho conforme o gênero e, acabam olhando para o atleta, sem visualizar o ser humano e, a avaliação dos técnicos se altera conforme os aspectos registrados nos jovens atletas (o quadro de lesões, os eventos próximos e a filosofia de treinamento, por exemplo).

Ao estudar os riscos específicos do esporte na ótica de jovens atletas alemães, Schnell *et al.* (2014) relataram que o principal fator perante a não aceitação dos riscos é o envolvimento com o ambiente não esportivo e objetivos voltados a sua vida pessoal. Uma das medidas protetivas é o baixo nível de pressão proveniente do ambiente social. O estudo de como o jovem atleta avalia o risco, permitindo que estratégias específicas sejam desenvolvidas para a prevenção dos riscos. Grupos de alto risco são definidos por uma combinação de variáveis e, não somente, por um comportamento único. Posto isso, os *stakeholders* devem observar os atletas numa visão mais abrangente, pensando além do

---

<sup>24</sup> Refere-se ao nível de risco ao qual o atleta se submete durante os treinamentos, sendo o gênero masculino mais propenso a ultrapassar os limites (SCHUBRING; THIEL, 2015).

resultado esportivo e, chegando até a vida pessoal dele. Nesse período de maior sensibilidade às mudanças, é imperativo que se faça um acompanhamento individual, estabelecendo um estado psicossocial ideal para a manutenção da saúde desse jovem atleta. Essa pretensa sobrecarga deve ser avaliada pelo técnico através das características físicas e das fraquezas vistas na constituição desse atleta. Esse desenvolvimento pessoal torna-se de extrema importância para o crescimento do atleta perante as pressões sofridas no seu cotidiano.

Kristiansen *et al.* (2012) descreveram que o atleta sem experiência para lidar com as pressões percebidas no esporte de alto rendimento, pode lhe causar uma queda nos indicadores relacionados a sua saúde, trazendo desconforto e sensação de mal estar, relacionando à queda de desempenho e o não alcance das metas estabelecidas. A falta de apoio ao atleta na condição descrita pode acarretar no encerramento prematuro da carreira. No estudo conduzido pelos autores, o cenário descrito pode ter ocorrido em função da falta de adaptação do trabalho relacionado ao esporte feminino.

Diehl *et al.* (2014) descreveram os desafios enfrentados por jovens atletas e, que poderiam influenciar o seu desempenho. A falta de coordenação entre a escola e o esporte causa preocupação nesses atletas, assim como o não entendimento da escola sobre o ambiente de competição e, por conseguinte, das necessidades deles, mantendo a mesma rotina escolar. A pressão exercida pelos técnicos e, a quantidade insuficiente destes e a falta de coordenação entre os diferentes técnicos que os atendem. O número insuficiente de locais de treinamento, a distância percorrida até estes locais e a estrutura disponibilizada foi tida como fatores que podem diminuir o desempenho desses jovens atletas. Diferentes fatores de ordem organizacional e de competição causam diminuição no desempenho do jovem atleta, gerando a necessidade de uma maior atenção por parte dos gestores, devendo que os atletas se preocupem somente com o seu cotidiano esportivo. A provisão de serviços, a oferta de uma melhor estrutura e um relacionamento mais positivo entre ele e os *stakeholders* são ações que podem auxiliar na condução do trabalho perante aos jovens atletas.

Hong e Zhouxiang (2012) afirmaram sobre a carreira dos atletas chineses, oriundos das seleções nacionais e equipes locais, que eles são “promovidos” a atletas profissionais, recebendo entre ¥ 2.000 e ¥ 5.000 mensais. Campeões mundiais e medalhistas Olímpicos recebem, adicionalmente, prêmios oriundos do governo e dos patrocinadores. Por outro lado, o suporte oferecido aos atletas no pós-carreira, que se originou nos anos 1950, passou por um reposicionamento nos anos 1990, fazendo com que o próprio atleta buscasse a sua recolocação no mercado. Na década seguinte, o governo voltou a apresentar um programa de



apoio aos atletas em fase de transição, adicionando a educação na cesta de benefícios. Nesse programa, os atletas podem seguir em quatro áreas: profissional de educação física, árbitros, voltar aos estudos e fazer parte das agências esportivas. Essa preocupação com a educação dos atletas em fase de transição para o pós-carreira, gerou a oportunidade de aquisição de conhecimentos e habilidades, preparando-os para o mercado de trabalho (LING; HONG, 2014).

Suécia e Noruega consideraram unir a questão educacional e o seu financiamento aos treinamentos do atleta e a utilização das universidades, preocupando-se com a logística na rotina do atleta (BÖLKHE; ROBINSON, 2009). Güllich e Emrich (2012) afirmaram que o sucesso internacional baseia-se em treinamentos e em competições, nas quais os atletas permanecem por longos períodos sob este regime e com altos investimentos. Estes, quando são limitados, podem acarretar em ameaça ao desempenho a ser alcançado e, aos programas de suporte ao atleta.

Enquanto, Gulbin et al. (2013) descreveram que o desempenho do atleta não é linear, apresentando oscilações na trajetória entre as transições de nível (júnior para sênior). Essa situação remete a especificidade de um ambiente ideal para o desenvolvimento e a experiência esperada nos diferentes níveis de competição. Os caminhos para o desenvolvimento e as oportunidades oferecidas podem se diferenciar de acordo com a modalidade (em decorrência da popularidade e do número de praticantes, da cultura local e do apoio dado) e observaram a variabilidade na progressão dos atletas que chegaram ao mesmo nível. Entretanto, não percebeu diferenças estatisticamente significativa na trajetória de desenvolvimento entre os atletas Olímpicos e os demais, entendendo que os caminhos para o sucesso esportivo torna-se o objetivo para uma gama de *stakeholders*.

Entretanto, Güllich e Emrich (2012), ao analisarem os programas de suporte ao esporte de alto rendimento na Alemanha, apresentaram como resultado uma correlação entre a idade da primeira convocação e a “saída” dos quadros da equipe ( $r = 0,92$ ) e, ao mesmo tempo que se verificou uma correlação positiva entre a idade da primeira convocação e o nível atingido dentro da seleção. Pode-se inferir que o sucesso esportivo dependerá dos oponentes e do seu desempenho e, não somente, dos programas de suporte, que estão diretamente ligados ao tempo disponível para o envolvimento com o esporte, sendo um fator crítico para o desenvolvimento desses programas. De acordo com as premissas locais, esses programas se atentam para a seleção precoce de jovens talentos, uma carreira linear em relação aos

resultados alcançados por um longo período e o aumento do envolvimento com o esporte, visando alcançar novos patamares e novos níveis de serviços oriundos aos atletas.

Para Ling e Hong (2014), a aposentadoria do atleta é um dos processos mais significativos na carreira do atleta. O investimento no capital humano torna-se importante, pois eles, durante a sua carreira, por causa das atribuições da carreira esportiva, não conseguem obter competências e habilidades necessárias para o mercado de trabalho. O treinamento vocacional foi um dos caminhos adotados pelo governo chinês, visando a aquisição de conhecimentos e habilidades mais específicos e, com posterior aumento no poder de empregabilidade. Todavia, percebeu-se que os conhecimentos adquiridos durante a carreira são de difícil transferibilidade para o mercado de trabalho comum, ressaltando a importância do suporte dado pelo governo, que se preocupou com a formação da segunda carreira do atleta (no pós-carreira) através da educação e do treinamento vocacional, objetivando o desenvolvimento do capital humano.

### **3.2. A estrada vai além do que se vê: o serviço orientado ao atleta**

O sucesso esportivo do atleta, conforme descrito por De Bosscher *et al.* (2008) é fruto do seu próprio ambiente através de variáveis que influenciam o desempenho. Dentro dessa visão, encontrou-se fatores controláveis e não controláveis e, apresenta como fatores críticos a dedicação pessoal e a motivação do atleta. Nesse sentido, Wylleman e Lavallee (2004) apontam uma perspectiva de desenvolvimento frente a transições na carreira. Todavia, pouca atenção é dispensada ao atleta nessas transições, sejam elas na carreira esportiva ou na vida pessoal.

Wylleman e Lavallee (2004) relataram cinco transições a serem observadas na carreira do atleta: esportiva, psicológica, social, acadêmica / vocacional e financeira / legal. Contudo, a visão dos autores refere-se a marcos durante o desenvolvimento da carreira, não explicitando as variáveis influenciadoras do desempenho esportivo. Posto isso, percebe-se que o ambiente do atleta, mesmo quando pensado de uma forma holística não aborda ações indiretas e diretas que são avaliadas como preponderantes para a conquista dos resultados e no desenvolvimento da carreira.

Por ora, o serviço orientado ao atleta, composto por ações diretas e indiretas que são realizadas para que ele consiga entregar o resultado pretendido, perpassa por uma série de variáveis consideradas fatores críticos ao seu desempenho e devem ser contempladas na montagem de um planejamento para um Ciclo Olímpico, por exemplo. A ideia na qual o desempenho remete apenas as condições proporcionadas pelo seu treinamento (seja o treinamento específico ou o funcional) tende a ser interpretada como algo primitivo ou, em segunda instância, a espera por condições extremamente favoráveis, suplantando qualquer sequência natural dentro do mérito esportivo.

Nessa condição, o funcionamento operacional passa por ativações que vão desde o universo macro, aquele das ações indiretas que criam condições estruturais favoráveis, até o universo micro, no qual as ações devem ser aplicadas diretamente ao atleta, respeitando as demandas individuais. Deste modo, e considerando as variáveis levantadas neste estudo, será apresentada uma argumentação em prol da tese do serviço orientado ao atleta.

À proporção que o desempenho do atleta é discutido, numa perspectiva mais tradicional, através dos recursos financeiros empregados e é mensurada, normalmente, através das medalhas conquistadas, há uma cobrança proporcional ao montante investido. Entretanto, as expectativas, quanto aos resultados a serem alcançados, se tornaram mais altas, transformando o ambiente do atleta em algo complexo. Em virtude dessa complexidade, a busca pela eficiência se torna um mote incondicional nos processos observados, orientando a procura por novos atributos ao planejamento voltado ao atleta, olhando para fatores relevantes, apropriados e integrados ao seu ambiente.

A demanda sobre o desempenho do atleta vem sofrendo alterações a cada competição, devido ao aumento do número de postulantes em cada evento e a quebra das barreiras relativas às diferenças de treinamento e condições diante do aumento de oportunidades e possibilidades de intercâmbio, mesmo que tal situação seja voltada, em muitos dos casos, a poucos atletas que apresentem reais chances de bom desempenho, evidenciando a construção de um plano emergencial com foco em uma competição alvo.

As decisões necessárias ao funcionamento do ambiente do atleta devem manter uma interface direta com os demais setores, privilegiando ações permanentes direcionadas aos atletas, visando o impacto direto sobre o desempenho dele. Tal decisão remete a um cenário no qual, o atleta necessita de uma maior integração entre planejamento e serviços ofertados, buscando harmonizar as demandas percebidas do atleta para desempenhar o seu trabalho e, as condições oferecidas pela instituição a qual ele esteja associado.

Constatou-se que, no cenário atual do esporte no Brasil, há uma falta de diálogo entre as peças encontradas para a preparação do ambiente do atleta, tornando-o um meio na hora da montagem do planejamento (Figura 7). Ainda que o resultado seja alcançado, há uma ideia que, independente da condição ideal, o atleta pode atingir o seu objetivo. Entretanto, nos questionamos se, nas condições e parâmetros ideais, ele não atingiria novos patamares? Dessa

Figura 7 – Cenário atual do ambiente do atleta



Fonte: Elaborado pelo autor

<sup>1</sup>As condições oferecidas pela instituição foram as ideais?

<sup>2</sup>O suporte necessário a conquista do resultado esperado foi o adequado?

forma, o atual estudo trás a partir do cenário acadêmico, fatores críticos que influenciam o ambiente do atleta, promovendo um cenário no qual ele se torne o fim dessa cadeia produtiva e haja um alinhamento entre as interfaces encontradas nesse processo.

Para tal, espera que a confluência desses fatores crie um ambiente propício ao atleta, deixando-o a vontade para treinar e competir. Nesse sentido, deve-se buscar a construção de um caminho interligado a diversas *hubs*<sup>25</sup>, que buscam suprir as necessidades do atleta.

Desse modo, construiu-se uma matriz de nove categorias, que sendo trabalhadas de forma sincronizada, formarão o ambiente do atleta. Com ações bem delineadas dentro da organização esportiva, financiamento, construções esportivas, competições, mídia e cultura, talento, ciência do esporte, técnico e atleta, espera-se que o atleta seja beneficiado com uma orientação pensada nos serviços ofertados, não somente aqueles de aplicação direta, mas aqueles indiretos, também.

O primeiro ponto levantado foi a organização esportiva que, deveria apresentar uma tendência de centralização do comando e a supressão de responsabilidades, eliminando a duplicidade de ações considerando os diferentes entes gestores do esporte de alto rendimento. Reino Unido e Dinamarca reorganizaram seu sistema esportivo e transferiram a responsabilidade do esporte de alto rendimento para uma agência esportiva, que desde então mantém a “exclusividade” na condução desse setor (GREEN, 2004, 2009; GREEN; HOULIHAN, 2004, 2005; HOULIHAN; GREEN, 2008; STORM; NIELSEN, 2010; ANDERSEN; RONGLAN, 2012).

No Brasil, percebe-se uma multiplicidade de comando no esporte de alto rendimento. Prioritariamente, COB e Ministério do Esporte disputam a gerência desse segmento no país e, de acordo com Mees (2014) a principal ligação entre ambos se dá pelos repasses financeiros da Lei Agnelo-Piva, além de ações advindas dos demais níveis governamentais, formando pequenas peças desconexas na formação do cenário de alto rendimento no país.

Dentro de um sistema político-organizacional complexo como o observado no Brasil, a definição dos papéis de cada organização é importante para o desenvolvimento do sistema como um todo, tornando a assertividade aliada ao desempenho esportivo, principalmente com o intuito de evitar casos como os relatados a seguir:

1 - O Ex-ministro dos Esportes, Aldo Rebelo, declarou em Londres, antes do início dos Jogos Olímpicos em 2012, que a meta estipulada pelo COB (15 medalhas) estava abaixo

---

<sup>25</sup> O centro efetivo de uma atividade

da perspectiva do próprio Ministério (18 a 23 medalhas). No entanto, Rebelo evitou o conflito direto entre as instituições ao relatar o seguinte:

Não é propriamente uma cobrança, porque ela não deve ser só do governo, mas também da sociedade e da imprensa. Vimos no Brasil uma evolução importante dos recursos investidos desde 2003, e quanto maiores os recursos maiores as cobranças da sociedade (FRANCESCHINI, 2012a).

Com o término dos Jogos Olímpicos de Londres 2012, Rebelo contemporizou ao dizer que o desempenho do Time Brasil ficou dentro da expectativa traçada por ambas as entidades. Ao mesmo tempo em que Luís Fernandes (então Secretário executivo do Ministério do Esporte) cobrava uma articulação entre os diferentes níveis de governo, COB e Comitê Organizador Rio 2016, buscando o aumento da relação de confiança entre elas, mesmo que a atribuição de comando sobre o esporte de alto rendimento no país seja uma premissa do COB (FRANCESCHINI, 2012b).

2 – Em 2015, o presidente da Confederação Brasileira de Desporto Escolar (CBDE), Antônio Hora Filho, reclamou sobre o repasse financeiro proveniente das loterias federais ser operado pelo COB. Tal situação se deu pela inadimplência da entidade em 2001, quando a lei Agnelo – Piva foi sancionada e, desde então, a gestão dos recursos permaneceu seguindo os mesmos trâmites. Hora Filho declarou que:

Entendemos que o dinheiro do esporte educacional não deveria estar indo para o COB, por que os conceitos são distintos. Se o COB tem uma meta para as olimpíadas de 2016, fica claro que o comitê está em busca de rendimentos; no desporto escolar devemos privilegiar a educação, e não o rendimento (CRUZ, 2015).

3 – Em 2011, Marcus Vinicius Freire, então Superintendente do COB, relatou o seguinte sobre as parcerias realizadas com as Confederações:

Temos dois modelos. Nosso principal financiamento é a Lei Agnelo Piva, que repassa 2% da arrecadação das loterias para o COB e o CPB, para que estes façam a distribuição para as confederações, entre R\$ 1,3 milhão e R\$ 3,3 milhões. As entidades trazem à mesa seus outros recursos, de patrocinadores. Fazemos, então, um planejamento para os próximos 12 meses levando em consideração metas, sistema de treinamentos e competições. Uma parte desse dinheiro vai para um fundo de projetos especiais do COB. A Confederação de Tiro com Arco, por exemplo, vem a nós e apresenta seu projeto, mostra tudo que tem que fazer no período, a contratação de um treinador coreano, a manutenção do Centro de Treinamento de Maricá/RJ e do outro em Campinas/SP. O R\$ 1,3 milhão foi todo aplicado nestes gastos. Porém, eles me dizem que seria interessante ir à Copa do Mundo ou levar seus atletas juvenis para morar um mês na Coreia do Sul. O dinheiro inicial acabou. Eles, então, apresentam esse projeto a um colegiado, que administra o fundo de

projetos especiais. São sete pessoas, sendo cinco do COB e dois do Ministério do Esporte (WINCKLER et al., 2011).

O segundo ponto a ser estudado é o financiamento, que é um fator vital ao desenvolvimento esportivo, pois é a peça que irá garantir as ações previstas para o desenvolvimento do atleta, foi entendido nos países estudados como uma primazia do governo perante o esporte de alto rendimento, além da adoção de um percentual da loteria nacional para investimento no esporte. Todavia, práticas adotadas em esportes com melhores níveis de profissionalismo (como o tênis, por exemplo) promovem a melhora do fluxo financeiro, diminuindo a dependência sobre o orçamento público (HONG; WU; XIONG, 2005; TAN; GREEN, 2008; HONG; ZHOUXIANG, 2012; TAN; HOULIHAN, 2013; TRUYENS *et al.*, 2014; BROWERS; SOTIRIADOU; DE BOSSCHER, 2014).

A China, assim como o Brasil realizam investimentos do esporte de alto rendimento através dos fundos provenientes das loterias. Contudo, a distribuição do montante entre as demandas desse segmento nem sempre atende as prioridades para o desempenho do atleta. Nesse sentido, constatou-se que a China investiu para Pequim 2008, aproximadamente R\$ 5 bilhões no desenvolvimento dos atletas e na realização de eventos esportivos. Para 2016, o Brasil investiu no esporte de alto rendimento, através de verba oriunda da loteria, R\$ 220 milhões, sendo R\$ 98 milhões em aplicações diretas através das Confederações, R\$ 32 milhões em projetos alinhados entre estas e o COB. R\$ 33 milhões foram destinados aos esportes escolar e universitário e, R\$ 56 milhões ficaram para a parte administrativa do COB (PARA 2016..., 2015).

Numa rápida análise sobre as fontes de investimento, nota-se que o país apresenta diversas possibilidades para essa arrecadação. Todavia, o caráter delineado é o de projetos, com duração determinada, sendo altamente sujeito a interrupções, o que, por conseguinte, prejudica a continuidade do trabalho, gerando incertezas a longo prazo. Entretanto, com um modelo de gestão bem definido apresenta-se um ciclo no qual a extensão do trabalho realizado pode se auto sustentar, como corroborado por Marcus Vinicius Freire:

Você pega a CBV, que tem dinheiro e resultado. Se tem resultado, tem modelo administrativo, que gera reposição de atleta. Com reposição de atleta, ela consegue patrocínio, e isso ajuda a trazer resultado, que gera administração, reposição de atleta, mais patrocínio... enfim, é uma roda que funciona (WINCKLER et al., 2011).

As confederações, por exemplo, podem pleitear recursos financeiros de: Lei do incentivo federal e estadual; patrocínio estatal e privado; do COB (através da Lei



Agnelo/Piva); de projetos alinhados com o COB (recursos oriundos da Lei Agnelo/Piva); e do Ministério do Esporte (através de convênios). Estas possibilidades não se esgotam nelas, porém são as mais usuais dentro do esporte brasileiro. Já os atletas, atualmente, têm como principais fontes os proventos provenientes da Bolsa Atleta (com relatos de atrasos no pagamento, o que gera incerteza e intranquilidade no cotidiano dele); patrocínios pessoais e do Programa Atletas de Alto Rendimento (PAAR) do Ministério da Defesa.

Em relação às construções esportivas, que é o terceiro item levantado no estudo, observou-se um padrão nos estudos revisados, considerando a qualidade das construções e a acessibilidade por parte dos atletas, além de trabalhar com centros de treinamento descentralizados, além de um centro nacional quase sempre com a oferta de serviços aos atletas e, em alguns casos, parcerias com as universidades (HONG; ZHOUXIANG, 2012; TRUYENS *et al.*, 2014). Outro ponto a ser destacado é a utilização desses espaços para os *training camps* (TAN; GREEN, 2008), promovendo o intercâmbio entre equipes ou, servindo como parte de um modelo de negócios visando o plano de ação de equipamentos desse porte.

Esse aumento na capilaridade do treinamento esportivo voltado aos atletas de alto rendimento e a possibilidade de sediar eventos nesses espaços, gerando valor ao esporte perante a comunidade internacional, torna-se um ponto de apoio importante aos locais de prática, promovendo a descentralização desses espaços e, ampliando a oferta de oportunidades aos atletas que estão fora dos grandes centros.

Como exemplo, podemos destacar três modalidades: a) o voleibol, que desde 2001, conta com o Centro de Desenvolvimento do Voleibol, na cidade de Saquarema, Rio de Janeiro. Fator de integração entre as comissões técnicas, possibilitando uma aproximação entre as diferentes categorias e o intercâmbio entre os profissionais; b) o Centro de Treinamento de Canoagem Slalom, na cidade de Foz do Iguaçu, Paraná. Com a construção do Canal de Itaipu, que foi inaugurado em 2006, já recebeu competições internacionais e, serviu de local de treinamento para equipes europeias; c) o Centro Pan-Americano de Judô, na cidade de Lauro de Freitas, Bahia, inaugurado em 2014, conta com uma estrutura capaz de promover os treinamentos da modalidade, assim como, intercâmbios com delegações estrangeiras, ao mesmo tempo em que sedia campeonatos de outras modalidades (como o Campeonato Mundial de Luta Olímpica e o Campeonato Brasileiro de tênis de mesa).

O Ministério do Esporte idealizou a Rede Nacional de Treinamento (RNT), que representa a ligação entre os diferentes níveis do esporte de alto rendimento no que tange à infraestrutura esportiva. A rede que foi instituída em 2011, contou com um investimento da

ordem de R\$ 3 bilhões entre reformas e construções de equipamentos esportivos. Dois dos objetivos da RNT chamam a atenção: disseminar métodos de treinamento e desenvolver e aplicar a ciência e a medicina do esporte. De acordo com a informação disponibilizada pelo próprio Ministério do Esporte, três laboratórios (sendo dois baseados em universidades) foram contemplados com recursos financeiros visando a sua modernização.

Com uma significativa estrutura esportiva, observa-se a falta de integração entre os diferentes entes, entendendo-se como ações reativas envoltas em planos emergenciais de curto prazo e com foco nos Jogos Olímpicos, prioritariamente. O surgimento de uma rede a partir de editais lançados e de acordos de cooperação com equipamentos existentes e, que foram agrupados sob o objetivo de desenvolvimento do esporte de alto rendimento, porém sem apresentar um alinhamento com uma política esportiva macro (MINISTÉRIO DO ESPORTE, 2016).

Nesse ponto, pode-se inferir que estas ações consideradas indiretas para o desempenho esportivo direto do atleta, são a ponta do sistema para que as ações sejam entregues a eles de forma contínua e satisfatória, fazendo-nos ter uma visão do esporte de alto rendimento como algo que deve ser discutido num plano macro para a entrega do produto acontecer no ambiente operacional, no qual está inserido o atleta, principal ator na busca pelo resultado esportivo. Desse modo e, apesar de perceber ideias alinhadas às potências esportivas, nos falta uma linha condutora que gere ações coordenadas entre diferentes níveis e entes, criando proatividade nesse setor concomitante a um planejamento de longo prazo, definindo um padrão no que tange esses serviços a serem ofertados ao atleta.

Continuando a argumentação sobre a construção de um serviço orientado ao atleta a partir das variáveis que são influenciadoras do desempenho esportivo, a construção de um modelo referente às competições esportivas, que é o quarto ponto trabalhado no estudo, torna-se uma vantagem competitiva importante ao desenvolvimento do esporte de alto rendimento. Observou-se que países como a China, que replicou internamente o modelo dos Jogos Olímpicos, promovem o conhecimento e a experiência aos atletas locais através desse modelo adotado, devido às limitações impostas pelos regulamentos das competições internacionais, ao mesmo tempo em que se aumenta o número de atletas em atividade. De outra forma, a escassez de competições no calendário pode levar o atleta a uma defasagem técnica e a perda do passo no cenário internacional (TAN; GREEN, 2008; SOTIRIADOU; GOWTHORP; DE BOSSCHER, 2013).

Por outro lado, países que são escolhidos como sede de grandes eventos esportivos, como os Jogos Olímpicos e Paralímpicos, por exemplo, sediam 45 eventos testes no ano anterior aos Jogos, passando por um período de intensa realização de eventos. Londres, nos quatro anos subsequentes aos Jogos Olímpicos e Paralímpicos terá realizado 45 eventos ao final de 2016. Entretanto, ao mesmo tempo em que um megaevento proporciona que a cidade realize uma série de eventos no pré e no pós Jogos, não se deve esquecer-se do calendário nacional, que é o que vai promover o ciclo de desenvolvimento e aprendizagem dos atletas nacionais. No Brasil, a formatação de um calendário anual passa pelas Confederações e esbarra em questões financeiras e de recursos humanos voltados a montagem de projetos. Considerando estes dois pontos, o calendário fica restrito a poucas etapas e, em centros mais vantajosos para os patrocinadores. Desse modo, diminui-se a participação de equipes e atletas mais afastados geograficamente e, por conseguinte, a base local tende a migrar para centros com calendário regular ou, acarretar em uma desmobilização do esporte local.

O quarto ponto a ser destacado no estudo das variáveis intervenientes ao desempenho do atleta é a comercialização do esporte e o uso da mídia estão intrinsecamente ligados, pois a exposição de determinada modalidade ou atleta pode prover melhores contratos publicitários, assim como, torna-se importante na profissionalização do esporte ou, mesmo, a criação de uma liga, gerando maior valor agregado ao esporte e, concomitantemente, sendo parte essencial para o desenvolvimento / crescimento da economia nacional (TAN; GREEN, 2008; SOTIRIADOU; SHILBURY, 2009; TAN; HOULIHAN, 2013). No Brasil, a comercialização do esporte enquanto produto mostra-se incipiente. Somente voleibol e basquete contam com ligas nacionais (Superliga e Liga Nacional de Basquete e Liga Feminina e Basquete, respectivamente). Ambas as ligas apresentam modelos de negócio bem definidos, que resistem ao modelo de gestão baseado no amadorismo. Contudo, o consumo de esporte através da mídia sofre da monocultura futebolística, ganhando espaço nobre quando há um expoente em determinado esporte que, por sua vez, não é capaz de absorver a alta da demanda logo em seguida ao fato gerador dessa demanda, voltando a posição inicial por inércia na gestão.

A tradição e na cultura esportiva do país, além da atenção dispendida pela mídia, mesmo que estas sejam primordiais ao desenvolvimento do esporte, ainda encontramos organizações esportivas que não se prepararam para o crescimento e, nem mesmo, conseguiram uma aproximação com a mídia para a divulgação de forma regular da modalidade. É através dessa exposição que novos adeptos chegarão ao esporte e abastecerão a

pirâmide esportiva em seus níveis, garantindo a continuidade do fluxo e, conseqüentemente, a disputa entre os atletas, deixando-os alertas em relação ao seu desempenho por causa do aumento na concorrência interna.

De outra forma, nota-se uma disrupção nesse processo evolutivo do esporte, pois não há um fluxo contínuo entre as diferentes etapas do desenvolvimento do atleta, assim como, incertezas quanto às portas de entrada do jovem atleta ao alto rendimento. Em relação à base, temos os projetos sociais, escolas e clubes, porém sem papéis definidos, além de caminhos que não garantem a continuidade desses atletas, pois ao sair da base, ele não encontra suporte na federação local para o desenvolvimento. Nesse interim, e por causa do pouco contato do esporte com o mundo externo, espera-se uma diminuição na sua divulgação e, conseqüentemente, a estagnação da sua própria estrutura, gerando um ciclo de manutenção no qual não se procura criar a tradição e a cultura que auxiliarão o desenvolvimento de uma modalidade esportiva.

Concomitantemente, o quinto item aborda a identificação de talentos, considerada multidisciplinar, e que apresenta uma complexidade maior que somente a avaliação de atributos físicos dos jovens atletas, tende a ter uma importância primordial para a consolidação do sistema esportivo, garantindo um maior grau de assertividade no direcionamento do jovem atleta em sua carreira. Nesse sentido, O então Diretor Executivo do COB, Marcus Vinicius Freire, relatou que existe uma lacuna na passagem da base para o alto rendimento, num período no qual não foram encontradas ações para reter esses atletas. Ele continuou relatando que o próprio COB havia contratado consultores para a montagem de um protocolo nesse sentido, mas para que houvesse a consolidação de um planejamento desse tipo, deveria estar inserido numa política nacional do esporte (JOGOS OLÍMPICOS, 2016).

A utilização por parte de algumas nações na identificação e na transferência de conhecimentos tardia, aproveitando o lastro do atleta que, sem espaço na sua modalidade de origem, pode auxiliar no desenvolvimento de outra modalidade com menos recursos (VAEYENS *et al.*, 2009) foi utilizada por países que não conseguem “produzir” atletas nas diversas modalidades. Normalmente esse subterfúgio é colocado em prática em competições como os Jogos Olímpicos. No Brasil, utiliza-se desse expediente para a transição entre os esportes de verão e os esportes de inverno, além de jovens atletas que praticam mais de uma modalidade, sem, contudo, ser algo sistematizado e/ou controlado.

A utilização de ferramentas acadêmico-científicas, que é a sétima categoria do estudo, é um diferencial na luta pelo sucesso esportivo, pois o trabalho científico aliado à tecnologia

pode reduzir marcas, ou melhorar a técnica esportiva do atleta, além de produzir artefatos tecnológicos. Entretanto, a visão de ciência do esporte deveria ser mais ampla, ao invés de pensá-la como um trabalho realizado especificamente em laboratório, assim como a gama de serviços ofertados nesse setor, passando apenas por aqueles ligados diretamente aos atletas.

A China, em um pouco mais de três décadas expandiu a sua base de centros de pesquisas voltadas ao esporte, construídas regionalmente e, que contam com um trabalho totalmente voltado para o desenvolvimento dos atletas. Em conjunto, tem-se um instituto de pesquisa esportiva de âmbito nacional mais a parceria com as universidades locais. Para o controle na oferta dos serviços aos atletas, verificou-se a criação de departamentos de desempenho, possibilitando o acompanhamento contínuo do trabalho com o atleta e, aliado a tecnologia, pode haver um grande salto na qualidade do trabalho realizado, assim como, a possibilidade da criação e atualização de ferramentas tecnológicas, gerando uma maior assertividade nos processos de inovação. E, adicionalmente, o uso de laboratórios com uma equipe de especialistas em cada área ligada ao desempenho no esporte de alto rendimento (HONG; WU; XIONG, 2005; WEI; HONG; ZHOUXIANG, 2010; HONG; ZHOUXIANG, 2012).

Apesar de todo esse suporte ao trabalho realizado por uma potência esportiva, não foi uma tendência seguida pelo Brasil enquanto política esportiva, percebendo-se ações isoladas e não institucionalizadas. O uso de editais de órgãos de fomento à pesquisa foi uma estratégia de inovação adotada pelo esporte de alto rendimento no país, sendo responsável, inclusive, pela montagem do laboratório voltado ao esporte de alto rendimento e vinculado ao Comitê Olímpico Brasileiro. Em geral, pesquisas voltadas ao esporte de alto rendimento acontecem de forma autônoma, partindo, em geral, de grupos de pesquisa ou consórcio entre universidades e, nem sempre conseguem aderência junto à instituição esportiva ou a aplicação dos resultados, faltando uma coordenação ou, mesmo a integração entre teoria e prática em alguns casos, não havendo alinhamento entre pesquisador e gestor. A incipiência observada nessa relação com a ciência com o esporte, encontrada, apenas, em alguns poucos nichos esportivos, acaba por atrasar a possibilidade do desenvolvimento pleno por parte dos atletas.

A oitava categoria aborda o relacionamento do técnico com o atleta, e a necessidade de constante atualização de seu conhecimento permite que eles entendam o ambiente do esporte de alto rendimento, num sentido de entender que o atleta é o seu principal cliente, devendo atender as demandas levantadas (MILLER; KERR, 2002; ENOKSEN et al., 2014; TRACEY; ELCOMBE, 2015). A formação continuada dos técnicos (BÖLKHE; ROBINSON,

2009) é de grande valia para o fluxo de trabalho, pois a constante atualização do seu conhecimento permite a evolução do seu trabalho e, conseqüentemente, trazer novos estímulos ao atleta. Todavia, identificou-se em alguns países, uma espécie de intercâmbio com técnicos estrangeiros (WEI; HONG; ZHOUXIANG, 2010), contratados para aquelas modalidades que necessitam de desenvolvimento ou evolução. A falta de entendimento desses técnicos com a cultura esportiva local, deve ser uma preocupação para os países que se utilizam dessa ação. No Brasil, essa ação foi acompanhada de uma espécie de pacote: a entrega de resultado e a transferência de conhecimento para os técnicos locais. Marcus Vinicius Freire, então superintendente do COB, relatou em 2011: “O treinador estrangeiro sempre tem duas responsabilidades: resultado, de qualquer tamanho ou legado, e um segundo papel que é qualificar os treinadores locais, até porque ele não vai ficar a vida inteira” (WINCKLER et al., 2011). O tiro com arco foi uma das modalidades beneficiadas. O técnico brasileiro Evandro de Azevedo, integrante da Comissão Técnica da seleção brasileira, foi alçado ao posto de técnico principal em 2015, após acompanhar o trabalho de técnicos estrangeiros vindos da Coreia do Sul e Itália. No basquete, o técnico argentino Rúbem Magnano, foi um entusiasta da Escola Nacional de Treinadores, assim como o COB promove cursos voltados aos técnicos de algumas modalidades, provendo atualização de conhecimento e expandindo a base, agindo como um facilitador para a ampliação do número de técnicos.

Por último, visualiza-se a categoria que abrange as demandas do atleta e, observou-se que o mesmo tem a disposição serviços que buscam entender e aprimorar o seu ambiente de trabalho, para que haja uma preocupação apenas em obter o seu melhor desempenho. Contudo, existe uma preocupação com o pós-carreira, pois normalmente o atleta se dedica desde a adolescência ao esporte, sem conseguir dividir a sua atenção com as questões educacionais, para que haja subsídios quando da sua aposentadoria esportiva. Ao mesmo tempo, muitos deles vêm de classes em condições de vulnerabilidade social, sendo o esporte uma válvula de escape para a “sobrevivência” familiar.

Verificou-se a criação de programas específicos aos atletas nessa fase de transição, dando-lhes a oportunidade de uma segunda profissão e, no caso de optar por continuar trabalhando no ramo esportivo, pode-se utilizar a sua experiência e conhecimento, tornando-o um facilitador posteriormente (HONG; ZHOUXIANG, 2012; LING; HONG, 2014). No Brasil, o COB formatou o Programa de Carreira do Atleta (PCA), voltado ao acompanhamento do atleta desde o início da sua carreira no alto rendimento até a fase de transição, visando a formação profissional dele. Todavia, e sabendo que esse tipo de programa

não alcança toda a extensão da pirâmide, resta ao atleta a preocupação com os treinamentos e o alcance das metas durante a sua carreira atlética. Nesse sentido, o suporte financeiro é visto como preponderante na manutenção do seu trabalho. Porém, a preparação de projetos de patrocínio, submissão e prestação de contas do bolsa atleta e outras formas de remuneração que ele possa ter, demanda tempo e uma equipe de apoio, que nem todos terão acesso.

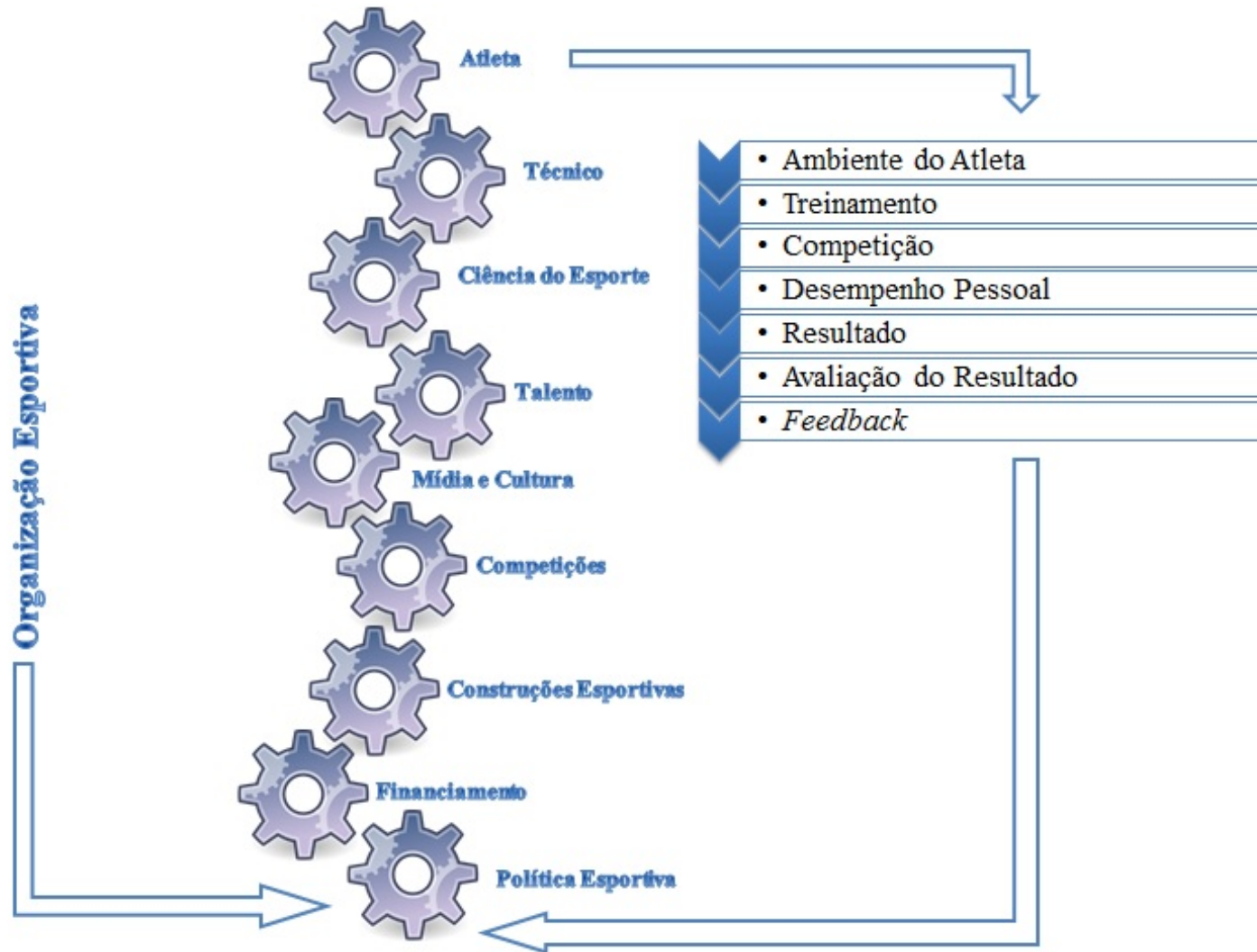
Diante do exposto anteriormente, nota-se a promoção de uma reflexão sobre os serviços oferecidos aos atletas, prioritariamente aqueles ligados a sua carreira e a sua vida pessoal. Entretanto, encontraram-se evidências sobre a existência de uma ampla gama de variáveis envolvidas direta ou indiretamente sobre o desempenho do atleta. Nesse sentido, o estudo nos mostrou que para desempenhar o seu papel no campo de jogo, o atleta necessita de um suporte, de uma base para que o seu trabalho seja desenvolvido de forma satisfatória.

O não entendimento sobre esse cenário remete a um trabalho reativo, direcionado ao aumento de investimentos e, sem um padrão na construção do ambiente do atleta, dando vez e voz à burocracia ao invés de propiciar meios para o esporte local e, que este se desenvolva de forma natural, se desprendendo da estratégia de oferecer mais dinheiro aos que tem mais resultado, estando os resultados mais propensos a fatos isolados do que uma real evolução do desempenho dos atletas/equipes em determinada modalidade.

Outro ponto observado foram as ações referentes ao esporte de alto rendimento no Brasil. Podemos considerar pontos convergentes com o material levantado para esse estudo, entretanto, o centro nevrálgico ainda mostra-se incipiente. Problemas na coordenação e integração das entidades e a consolidação de uma política nacional são alguns dos pontos sobre os quais poderíamos inferir sobre a série de resultados em confronto com as condições do atleta de alto rendimento.

Desse modo, e através de uma estrutura hierárquica do ambiente do atleta, o qual está no topo dessa representação, espera-se que todo planejamento pensado esteja voltado às necessidades do atleta, evitando que a burocracia administrativa seja um fim em si mesmo, preenchendo as demandas percebidas para a construção de um ambiente harmonioso no qual haja uma programação contínua e de longo prazo, ao invés de planos emergenciais voltados aos atletas já formados e “no mercado”, com objetivos voltados a um período ou competição específica. Na Figura 8, desenha-se um cenário voltado ao atleta, que receberia ações para atender as suas necessidades, voltando-se a obtenção do seu melhor desempenho pessoal.

Figura 8 - Cenário do esporte de alto rendimento baseado no ambiente do atleta



Fonte: Elaborado pelo autor



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a concepção na qual o esporte de alto rendimento é composto de múltiplas variáveis, chegou-se a um cenário complexo, no qual os países se utilizam do sucesso esportivo para expressar posicionamentos ideológicos e exaltar o patriotismo e o nacionalismo junto à população. Contudo, o suporte a essa visão é o resultado esportivo, proveniente do desempenho do atleta, que necessita ter a sua disposição serviços e ações que o façam evoluir e entregar o desempenho desejado.

A análise dos estudos revelou que as múltiplas variáveis são inerentes ao desempenho do esporte de alto rendimento, independentemente da orientação política ou da economia local. O Brasil, por exemplo, na última década, tornou-se o porto dos megaeventos, iniciando com a realização dos Jogos Pan-americanos, em 2007 e, culminando com o maior evento esportivo realizado em agosto de 2016, os Jogos Olímpicos. No entanto, avaliou-se que o país não conta com uma coordenação central no gerenciamento do esporte de alto rendimento, como uma agência de fomento, por exemplo, e mostra-se incipiente no investimento em longo prazo, visto como uma vantagem competitiva para se manter na corrida pelo sucesso esportivo. Os resultados obtidos pelo país apontam para um crescimento nos últimos Ciclos Olímpicos, entretanto, esse crescimento ainda não é o suficiente para se enquadrar na meta estabelecida pelo Comitê Olímpico Brasileiro.

O perfil dos estudos encontrados se volta a uma produção acadêmica de cunho qualitativo, com predominância no uso de entrevistas e análises de documentos e, com características descritivas. O resultado alcançado nos mostrou que o esporte de alto rendimento é composto de múltiplas variáveis, sejam de aplicação direta ou indireta ao atleta, além da complexidade observada na multidisciplinaridade dos estudos contemplados nessa revisão. Levantaram-se variáveis desde a organização esportiva do país, que será o guia para a construção das diretrizes esportivas até a cultura esportiva percebida, que servirá como um facilitador no desenvolvimento de modalidades menos conhecidas no território.

Diante de um cenário de múltiplas variáveis, multidisciplinar e complexo, a construção de um caminho linear, garantindo as condições favoráveis para o desempenho do atleta, deveria ser o objetivo de toda a nação. Entretanto, a coordenação necessária para realizar as mudanças cabíveis, a vontade política é vista como fator primordial, porém com uma possível perda de poder e a construção de um aparato que garanta planejamentos e

estratégias voltadas a melhoria contínua do desempenho, não se constrói da noite para o dia. Uma nação que almeja a entrada no rol das potências esportivas deve pensar em longo prazo através da consolidação esportiva local, assim como estruturar o microambiente do atleta dentro dos padrões observados nos países que são referências de desempenho esportivo.

Diante de todo o exposto, chegou-se a uma reflexão sobre a complexidade do ambiente do atleta e, que as variáveis que influenciam o desempenho do atleta, funcionam como uma engrenagem, e dependem do sincronismo entre estas para criar as condições operacionais ideais. Por isso, a atenção sobre um serviço orientado ao atleta retrata uma situação oposta ao encontrado normalmente, na qual se alinha um trabalho voltado ao curto prazo e de oportunidades percebidas de forma predatória, numa equação de “chance de ganhar x investimento realizado”, sem contar com um planejamento duradouro com vistas a construção de uma vantagem competitiva em uma modalidade ou num conjunto delas.

Contudo, sob a perspectiva do ambiente do atleta, encontrou-se uma inversão da lógica predominante na gestão tradicional, aquela na qual o atleta serve de base para a gestão, que está no topo da estrutura hierárquica e entende que o desenvolvimento do atleta de alto rendimento se dá através de projetos (prazo determinado) e não contempla a propagação desse ambiente a toda a população de atletas. Enquanto isso, dentro da tese proposta, o atleta se serviria da gestão, sendo ele o topo da estrutura hierárquica e, a gestão, a base do trabalho.

Nesse sentido, e pontuando as categorias descobertas na construção do ambiente do atleta, a organização político-esportiva vem a ser a base de sustentação do esporte de alto rendimento, desde que respeitadas algumas premissas a garantir o fluxo de trabalho sem a sobreposição de papéis dos entes gestores do esporte, garantindo que não haja conflito entre objetivos e/ou metas propostos por diferentes organizações para o segmento de alto rendimento.

Essa organização permitiria mais assertividade nos esforços dispendidos nas ações propostas para a evolução do desempenho em determinada modalidade que, por sua vez, deveria estar pautada a partir de um planejamento em longo prazo, descrevendo as linhas gerais das atividades esperadas e, criando um cenário voltado ao desenvolvimento esportivo, pautado sobre um plano nacional de esportes, garantindo, assim, unidade no trabalho realizado em todo o território.

Desse modo, cria-se uma pretensa coesão e integração e, ao mesmo tempo com verticalização da gestão, seja através de uma fundação ou de uma agência de fomento do esporte, eliminando intermediadores no processo de desenvolvimento no setor. Assim, dá-se

fim a complexos e seguidos acordos políticos nos diferentes níveis dos sistemas esportivo e governamental. Nessa perspectiva, e com os tipos de financiamento já vigentes no país, que são compatíveis com os levantados nas potências esportivas, seria possível destinar mais recursos à atividade fim, eliminando custos da burocracia administrativa. Posto isso, torna-se possível uma maior transparência através de acompanhamento e controle sendo feitos de forma mais incisiva e próxima aos programas desenvolvidos.

Resolvidas a esquematização dessa amarração legal da base e da prospecção de recursos financeiros, chegamos à infraestrutura esportiva. Após uma década sediando eventos esportivos de grande porte, o Brasil se aparelhou no que concerne aos equipamentos esportivos. Nesse ponto, e apesar do aparelhamento, verificou-se a necessidade de um planejamento proativo e amplo, abrangendo todas as regiões, ao invés de ações reativas, como as realizadas para os Jogos Olímpicos Rio 2016, no qual foram lançados editais para que toda e qualquer instituição esportiva pudesse pleitear a construção ou reforma de seus equipamentos esportivos. Entretanto, o cenário ideal seria aquele no qual houvesse um planejamento alinhado com os programas e metas estabelecidas anteriormente, além de apresentar um plano de gestão bem delineado, evitando, assim, o desperdício e a ociosidade dos espaços. Em contrapartida, o balizamento necessário nos espaços já existentes e reformados, como os observados nos editais lançados para os Jogos Rio 2016, deve se valer de um aproveitamento amplo e extenso e, não somente no curto período do evento. Para tal, espera-se que o alinhamento seja feito, também, junto ao uso cotidiano. Por exemplo, no caso das universidades, deve-se concatenar o uso do espaço perante os fins acadêmicos ou de extensão e, extrapolando esses fins, criar uma rede de equipamentos esportivos, aumentando a capilaridade do esporte de alto rendimento, chegando às cinco regiões do país, tornando esses espaços *stakeholders* dos atletas.

Partindo dessa visão, mostra-se essencial a montagem de um calendário nacional em cada modalidade esportiva, com a promoção de eventos distribuídos por todo o ano, garantindo atividades para os atletas por um período mais extenso, podendo se utilizar de tal cenário para o aprimoramento das rotinas de treinamento e competição. Com a realização dos megaeventos, constatou-se a presença de um calendário internacional no pré- e no pós-evento, que absorve a atenção da mídia e da sociedade em geral, mas que não funciona como um catalisador para os eventos de âmbito nacional. Contudo, se esse calendário nacional por modalidade não apresenta o mesmo apelo dos eventos globais, deve ter apelo para o público local. Para tal, uma relação com a mídia deve ser construída, não só para dar essa publicidade

ao esporte, arrebanhando novos adeptos e criando uma nova cultura esportiva, mas no auxílio à prospecção de novos apoiadores, fugindo das incertezas de patrocínios e verbas estatais. Esse ciclo é visto como benéfico ao desenvolvimento da modalidade em questão, além da mídia ter a possibilidade de criar uma agenda pública, gerando a promoção e reforçando o desenvolvimento esportivo local, saindo do cenário no qual a modalidade fica restrita aos seus praticantes.

Nessa construção do ambiente do atleta, aspectos macros garantem estruturas mais sólidas à ampliação da base. Nesse ponto, as ações indiretas apresentadas são preponderantes para o pleno desenvolvimento das ações diretas, aquelas que incidem diretamente sobre o atleta e seus treinamentos e resultados. Sendo assim, evidencia-se a gestão como um meio para o provimento das ferramentas necessárias ao desempenho do atleta. Nessa transição entre as ações indiretas e diretas, a identificação e o desenvolvimento de talentos tem função primordial dentro do desenvolvimento esportivo, porém, atualmente é a principal lacuna encontrada no esporte nacional. Esse papel decisivo por ora colocado se dá por conta da necessidade de passagem de atletas entre os diferentes níveis do esporte de alto rendimento, garantindo o “abastecimento de suprimento” e fazendo o fluxo de forma coerente, dando rotatividade dentro de cada modalidade.

O último bloco de ações são aquelas ligadas diretamente aos atletas, iniciando pela ciência do esporte, vista normalmente como um apêndice laboratorial do esporte de alto rendimento. Entretanto, observou-se nos estudos levantados, que a pesquisa científica é primordial para a evolução esportiva, porém deve servir as necessidades dos atletas e sua comissão técnica, alinhando teoria e prática em prol de melhorias no campo operacional do esporte. Parcerias com institutos de pesquisas e universidades seriam um atalho para esse tipo de ação e, novamente, atingiria as cinco regiões do país, provocando a descentralização das ações e, funcionando num fluxo de ida e volta, abrangendo atletas e comunidade universitária. Assim como, seria possível efetivar uma parceria em relação aos serviços ofertados aos atletas através das próprias universidades, com o aparelhamento de laboratórios já existentes, adequando-os a demanda dos atletas ou, trabalhando junto às universidades em busca do aparelhamento delas e, novamente, atingir essa oferta de serviços nas cinco regiões, tornando-se um facilitador no desenvolvimento do atleta.

O técnico é o sujeito que está mais próximo do atleta dentro do campo operacional e, para que ele desempenhe de forma eficaz o seu papel, o foco deve estar centrado nos processos educacionais e na experiência. Dentro dos estudos levantados, as principais ações

nesse tocante se basearam em escolas de treinadores, provendo conhecimento, novos métodos e sistemas de treinamento, e intercâmbios com técnicos estrangeiros, sendo a modalidade mais comum, a contratação como técnico principal e, técnicos locais nos cargos auxiliares. Por último, o atleta, personagem essencial nesse longo processo, perante uma base estruturada, volta-se a questões de cunho pessoal, como o suporte familiar e um acompanhamento dos fatores educacionais e profissionais visando o pós-carreira, na verdade, uma segunda carreira profissional, mas que sem o devido suporte, pode se transformar em fonte de frustração por não ter um direcionamento após anos sendo acompanhados diariamente pelos profissionais que o acompanhavam, além do suporte familiar, essencial para a garantia do bem-estar do atleta.

Por mais que a literatura clássica<sup>26</sup> relate o ambiente do atleta enquanto períodos de transição abordando pontos exclusivamente pessoais, do ponto de vista do desempenho do atleta, há uma sequência lógica que vai desde a base até o topo dessa estrutura hierárquica, aqui representada pelo atleta. Dessa forma, espera-se que o atleta seja atendido de forma satisfatória, transformando a gestão em atividade meio efetiva no ambiente do atleta, essencialmente através da tese apresentada, que consiste nas nove categorias apresentadas, potencializando as ações direcionadas ao atleta na busca pelo seu objetivo maior, o resultado pretendido.

---

<sup>26</sup> Wylleman e Lavalée (2004)

## REFERÊNCIAS

ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Dicionário escolar da língua portuguesa**. São Paulo: Companhia Editora Nacional. 2008.

ANDERSEN, S. S.; RONGLAN, L. T. Same ambitions – different tracks: a comparative perspective on Nordic elite sport, **Managing Leisure**, v.17, n.2-3, p.155-169, 2012. DOI: 10.1080/13606719.2012.674392

BALL, D. W. Olympic Games competition: structural correlates of national success. **International Journal of Comparative Sociology**, v.13, n.3-4, p.186-200, 1972.

BALLMER, N. J.; NEVILL, A. M.; WILLIAMS, A. M. Modelling home advantage in the Summer Olympic Games. **Journal of Sports Sciences**, v.21, 2003. p.469–478.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Marca 70, 2010.

BATALLER, M. A. S. O estudo da gentrificação. **Revista Continentes (UFRRJ)**, v.1, n.1, p.9-37, 2012.

BEAUSANG, F. **Globalization and the BRICs: Why the BRICs Will Not Rule the World for Long**. Palgrave Macmillan: UK. 2012.

BENTES, F. **Entrevista com Marcus Vinícius Freire** (Superintendente Executivo do COB). 2014. Disponível em: <<http://www.esporteessencial.com.br/entrevista/marcus-vinicius-freire-superintendente-executivo-do-cob>>. Acesso em: 24 jun. 2016.

BINGHAM, J. **Information over UK Sport World Sporting Index** [mensagem pessoal] Mensagem recebida por silvestrecirilo@yahoo.com.br em 01 out. 2012.

BÖHLKE, N. **Benchmarking of Elite Sport Systems**. 2006. Tese apresentada a Loughborough University.

\_\_\_\_\_; ROBINSON, L. Benchmarking of elite Sport systems. **Management Decisions**, v. 47, n. 1, p. 67-84, 2009.

BRAGA, P. R. S. **A rede de ativismo transnacional contra o apartheid na África do Sul**. Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Instituto de Relações Internacionais, 2010.

BRASIL. Ministério do Esporte. **Rede Nacional de Treinamento**. Atualizado em 06/10/2016. 2016. Disponível em: <<http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/alto-rendimento/rede-nacional-de-treinamento>>. Acesso em: 18 out. 2016.

BREITBACH, S.; TUG, S.; SIMON, P. Conventional and Genetic Talent Identification in Sports: Will Recent Developments Trace Talent? **Sports Med**, v.44, n.11, p.1489-1503, 2014. DOI 10.1007/s40279-014-0221-7.

BROOM, E. An international perspective of support systems for highly talented young athletes. **Journal of Comparative Physical Education and Sport**. v.7, 1985.

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.

BRUGNOLLO FILHO, C. et al. **Literatura cinzenta: teses, eventos e relatórios**. Trabalho apresentado à disciplina de Recursos Informativos I, oferecida pelo Departamento de Biblioteconomia e Documentação da Escola de Comunicação e Artes da USP. 2006.

CGF. **The role of CGF**. Disponível em: <<http://www.thecgf.com/about/role.asp>>. Acesso em: 25 abr. 2016

CHALIP, L.; JOHNSON, A.; STACHURA, L. **National sports policies: an international handbook**. London: Greenwood Press. 1996.

CLUMPNER, R.A. 21st century success in international competition. In: Wilcox, R. C. (Ed.), **Sport in the global village** (pp.298-303). Morgantown, WV: FIT, p.353-363, 1994.

COLLINS, D.; CRUICKSHANK, A. Take a walk on the wild side: Exploring, identifying, and developing consultancy expertise with elite performance team leaders, **Psychology of Sport and Exercise**, v.16, p.74-82, 2015.

CONZELMANN, A.; NAGEL, S. Professional careers of the German Olympic athletes. **International Review for the Sociology of Sport**, v. 38, n. 3, p. 259-280, 2003.

CORNELISSEN, S. The Geopolitics of Global Aspiration: Sport Mega-events and Emerging Powers. **International Journal of the History of Sport**, v.27, n.16-18, p.3008-3025, 2010. DOI: 10.1080/09523367.2010.508306.

CRUZ, J. **Lei Piva**: CBDE quer ser gestora de sua verba, sem a interferência do COB. Publicado em 23/04/2015. 2015. Disponível em: <<http://josecruz.blogosfera.uol.com.br/2015/04/lei-piva-cbde-quer-ser-gestora-de-sua-verba-sem-a-interferencia-do-cob/>>. Acesso em: 09 out. 2016.

DANTAS, E. H. M. **A prática da preparação física**. 4. ed. Rio de Janeiro: Shape, 1998.

DE BOSSCHER, V. *et al.* Why the Netherlands are successful and Belgium is not? A comparison of the elite sports climate. **European Sport Management Congress (EASM)**. 2004.

\_\_\_\_\_; *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.

\_\_\_\_\_; *et al.* **The global sporting arms race: an international comparative study on Sports Policy factors Leading to International Sporting Success**. Oxford: Meyer & Meyer Sport, 2008.

\_\_\_\_\_; *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, 2009.

\_\_\_\_\_ ; *et al.* Effectiveness of National Elite Sport Policies: A Multidimensional Approach Applied to the Case of Flanders, **European Sport Management Quarterly**, v.11, n.2, 115-141, 2011. DOI: 10.1080/16184742.2011.559133.

DIEHL, K. *et al.* Possibilities to support elite adolescent athletes in improving performance: Results from a qualitative content analysis, **Science & Sports**, v.29, n.6, p.e115-e125, 2014.

DUFFY, P. *et al.* **Factors promoting and inhibiting the success of high performance players and athletes in Ireland from National Coaching & Training Centre.** Ireland: 2001. Disponível em: <<http://www.nctc.ul.ie/press/pubs/Success%20Factors%20STUDY.doc>> .

ELMUTI, D.; KATHAWALA, Y. An overview of benchmarking process: a tool for continuous improvement and competitive advantage. **Benchmarking for Quality Management & Technology**, v.4, n.4, 1997, p.229-243.

ENOKSEN, E. *et al.* Perceptions of leadership behavior and the relationship to athletes among Scandinavian coaches. **Scandinavian Sport Studies Forum**, v.5, p.131-147, 2014.

FARMER, P. J.; ARNAUDON, S. Australian sports policy. In: CHALIP, L.; JOHNSON, A., *et al.* (Ed.). **National sports policies: an international perspective.** London: Greenwood Press, p.1-22, 1996.

FRANCESCHINI, G. **Ministro do Esporte volta a cobrar mais medalhas que o COB, mas evita atrito.** Publicado em 25/07/2012. 2012a. Disponível em: <<http://olimpiadas.uol.com.br/noticias/redacao/2012/07/25/ministro-do-esporte-volta-a-cobrar-mais-medalhas-que-o-cob-mas-evita-atrito.htm>>. Acesso em: 09 out. 2016.

\_\_\_\_\_. **Ministro evita cobrança ao COB, mas pede que Brasil esteja melhor em 2016.** Publicado em 13/08/2012. 2012b. Disponível em: <<http://olimpiadas.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/13/ministro-evita-cobranca-ao-cob-mas-pede-que-brasil-esteja-melhor-em-2016.htm>>. Acesso em: 09 out. 2016.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Boston, MA: Pitman. 1984

FRICKER, P. Support services in athletic development: good practices from the field. In: Sotiriadou, P.; De Bosscher, V. (Ed.). **Managing High Performance Sport.** Londres: Routledge. 183-204.

GIBBONS, T. *et al.* **Reflections on success: US Olympians describe the success factors and obstacles that most influenced their Olympic development**, Report phase II. United States Olympic Committee (USOC), 2003.

GOULD, D. *et al.* Factors affecting Olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. **The Sport Psychologist**, v.13, p.371-394. 1999.

\_\_\_\_\_ ; *et al.* A survey of U.S. Olympic coaches: variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. **The Sport Psychologist**, v. 16, n. 3, p. 229-250, 2002.



GREEN, M. Changing policy priorities for sport in England: the emergence of elite sport development as a key policy concern. **Leisure Studies**, v.23, n.4, 365-385. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/0261436042000231646>

\_\_\_\_\_. Podium or participation? Analysing policy priorities under changing modes of sport governance in the United Kingdom. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v.1, n.2, p.121-144, 2009.

\_\_\_\_\_; HOULIHAN, B. 'Advocacy coalitions and elite sport policy change in Canada and the United Kingdom'. **International Review of the Sociology of Sport**, v.39, p.387-403, 2004.

\_\_\_\_\_; HOULIHAN, B. **Elite Sport Development: Policy learning and political priorities**. Oxford: Routledge. 2005.

\_\_\_\_\_; 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.

GREENLEAF, C.; GOULD, D.; DIEFFENBACH, K. Factors influencing Olympic performance: interviews with Atlanta and Nagano US Olympians. **Journal of Applied Sport Psychology**, v.13, n.2, p.154-184, 2001.

GRIMES, A. R.; KELLY, W. J.; RUBIN, P. H. A socio-economic model of national Olympic Performance. **Social Science Quarterly**, v.55, p.777-783. 1974.

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

\_\_\_\_\_; HOULIHAN, B. Sports mega-events as part of a nation's soft power strategy: the cases of Germany (2006) and the UK (2012). **The British Journal of Politics & International Relations**. v.16, n.4, p.572-596, 2014. DOI: 10.1111/1467-856X.12017.

\_\_\_\_\_; LEE, D. Soft power, sports mega-events and emerging states: the lure of the politics of attraction. **Global Society**, v.27, n.4, p.521-536, 2013. DOI: 10.1080/13600826.2013.827632.

GULBIN, J. et al. Patterns of performance development in elite athletes. **European Journal of Sport Science**, v.13, n.6. 2013. DOI:10.1080/17461391.2012.756542

GÜLLICH, A.; EMRICH, E. Individualistic and Collectivistic Approach in Athlete Support Programmes in the German High-Performance Sport System. **European Journal for Sport and Society**, v.9, n.4, p.243-268, 2012.

HILL, M. **In Pursuit of Excellence: A Student Guide to Elite Sports Development**. Londres: Routledge. 2007.

HOFFMANN, R.; GING, L. C.; RAMASAMY, B. Public policy and Olympic success. **Applied Economics Letters**, v.9, p.545-548. 2002.

HONG, F. China. In: HOULIHAN, B. e GREEN, M. (Ed.). **Comparative Elite Sports Development: systems, structures and public policy**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2008. cap. 2, p.26-52.

\_\_\_\_\_ ; WU, P.; XIONG, H. Beijing Ambitions: An Analysis of the Chinese Elite Sports System and its Olympic Strategy for the 2008 Olympic Games. **The International Journal of the History of Sport**, v.22, n.4, 510-529. 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/09523360500126336>

\_\_\_\_\_ ; ZHOUXIANG, L. From Barcelona to Athens (1992–2004): ‘Juguo Tizhi’ and China's quest for global power and Olympic glory, **The International Journal of the History of Sport**, v.29, n.1, p.113-131, 2012. DOI: 10.1080/09523367.2012.634987

HOULIHAN, B.; GREEN, M. **Comparative Elite Sports Development: systems, structures and public policy**. Oxford: Butterworth-Heinemann. 2008.

HOYE, R.; NICHOLSON, M. Australia. **International Journal of Sport Policy**, v. 1, n. 2, p. 229-240, 2009.

IOC. **Technical Manual on IF Requirements**. Lausanne, Suisse. 2004.

\_\_\_\_\_. **Olympic agenda 2020: context and background**. Lausanne: Switzerland. 2014.

JACKSON, J. **Communications of the Association for Information Systems**. V.8, p.267-296, 2002.

JENSEN, R. D.; CHRISTIANSEN, A. V.; HENRIKSEN, K. The Olympic Games: The Experience of a Lifetime or Simply the Most Important Competition of an Athletic Career? **Physical Culture and Sport, Studies and Research**, v.64, n.1, p.41-52, 2014.

JOGOS OLÍMPICOS. Segredos do Esporte. São Paulo, ESPN. 26 de maio de 2016. Programa de TV.

KRISTIANSEN, E. et al. Coaching communication issues with elite female athletes: Two Norwegian case studies. **Scandinavian Journal Medicine and Science Sports**, v.22, n.6, p.e156-e167, 2012.

\_\_\_\_\_ ; HOULIHAN, B. Developing young athletes: The role of private sport schools in the Norwegian sport system. **International Review for the Sociology of Sport**. 2015. DOI: 10.1177/1012690215607082.

LEBLICQ, S.; DE BOSSCHER, V.; DE KNOP, P. The development of an elite sport index for Belgium. **European Association for Sport Management (EASM)**. 2004.

LEVINE, N. Why do nations win Olympic medals: some structural correlates of Olympic Games Success - 1972. **Sociology and Social Research**, v.58, n.4, p.353-360, 1974.

LING, Z.; HONG, F. After the Glory: Elite Athletes' Re-Employment in China. **The International Journal of the History of Sport**, v.31, n.6, p.635-651, 2014. DOI: 10.1080/09523367.2013.878498.

LISTON, K.; GREGG, R.; LOWTHER, J. Elite sports policy and coaching at the coalface. **International Journal of Sport Policy and Politics**, v.5, n.3, p.341-362, 2013. DOI: 10.1080/19406940.2012.735689.

MACNAMARA, A.; COLLINS, D. Do mental skills make champions? Examining the discriminant function of the psychological characteristics of developing excellence

questionnaire. **Journal of Sports Sciences**, v.31, n.7, p.736-744, 2012. DOI:10.1080/02640414.2012.747692.

MAZZEI, L. C. *et al.* Centros de Treinamento Esportivo para o Esporte de Alto Rendimento no Brasil: Um estudo preliminar. **Revista Mineira de Educação Física**, v. 1 (Esp.), n. 7, p. 1575-1584, 2012.

MEEES, G. K. **Políticas Públicas do Esporte de Alto Rendimento no Brasil: Fatores Políticos-Esportivos que Influenciam e Contribuem para o Sucesso.** 2014. 105f. Dissertação (Mestrado em Ciências do Movimento Humano), Escola de Educação Física, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F. 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, 2012.

\_\_\_\_\_; *et al.* Programas de desenvolvimento de talentos esportivos nas pesquisas comparativas internacionais sobre esporte de alto rendimento e na realidade brasileira. **Revista Mineira de Educação Física**, v.20, n.2, p. 37-73, 2012.

MILLER, P. S.; KERR, G. A. Conceptualizing Excellence: Past, Present, and Future, **Journal of Applied Sport Psychology**, v.14, n.3, p.140-153, 2002. DOI: 10.1080/10413200290103464.

MÜLLER, E.; RASCHNER, C.; SCHWAMEDER, H. The demand profile of modern high-performance training. In: Müller, E.; Ludischer, F.; Zallinger, G. (Ed.). **Science in Elite Sport**. Londres, E&FN Spon. 1999. 1-21.

MUELLER, M.; STEYAERT, C. The geopolitics of organizing mega-events. MUÑOZ, J. M. S. (Ed.) **Handbook on the geopolitics of business**. Edward Elgar: UK, p.139-150, 2013.

NICHOLSON, M.; HOYE, R.; HOULIHAN, B. **Participation in sport: international policy perspectives**. Oxford: Routledge. 2011.

NYE, J. S. **Soft Power: The Means to Success in World Politics**. New York: Public Affairs. 2004.

OAKLEY, B.; GREEN, M. The Production of Olympic Champions: International Perspectives on Elite Sport Development System. **European Journal for Sport Management**, v.8, p.83-105, 2001.

PARA 2016, COB adota poucas mudanças em distribuição de verbas da Lei Agnelo/Piva. **Jornal Lance!** Publicado em 18/12/2015. Disponível em: <<http://www.lance.com.br/rio2016/para-2016-cob-mantem-divisao-lei-agnelo-piva-igual-deste-ano.html>>. Acesso em: 22 out. 2016.

PASSOS, A. G. *et al.* Análise estatística da evolução do produto interno bruto da indústria da construção civil brasileira utilizando regressão linear simples. **Revista GEINTEC**. v.2, n.5, 2012, p505-514.

RONGLAN, L. T. Norwegian women's handball: organizing for sustainable success. In: Andersen, S. S.; Ronglan, L. T. **Nordic Elite Sports: Same Ambitions – Different Tracks**. Dinamarca: Universitetsforlaget. 2012. 131-151.

RINGUET-RIOT, C. J.; HAHN, A.; JAMES, D. A. A structured approach for technology innovation in sport. **Sports Technology**, v.6, n.3, p.137-149, 2013.

SAMPAIO, J.; LEITE, N. Performance Indicators in Game Sports. In: McGarry, T.; O'Donoghue, P.; Sampaio, J. (Org). **Routledge Handbook of Sports Performance Analysis**. Londres: Routledge. 2013. 115-126.

SAMPAIO, R. F.; MANCINI, M. C. Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. **Revista Brasileira de Fisioterapia**, São Carlos, v.11, n.1, p.77-82, 2007.

SANTOS NETO, S. C., DACOSTA, L. P., SILVA, C. H. V. Rio 2016 e o Plano Brasil Medalhas: seremos uma potência Olímpica?. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v.1, n.1, 64-82. 2012.

\_\_\_\_\_. Gestão do Ambiente dos Atletas Pós 2016: Perspectivas a partir da Agenda 2020 do Comitê Internacional Olímpico. In: Andrea Deslandes; Lamartine DaCosta; Ana Miragaya (Org.). **O Futuro dos Megaeventos - Inovações Pós Copa 2014 e Jogos Olímpicos e Paralímpicos 2016**. 1ed. Rio de Janeiro: Engenho Arte e Cultura, 2015, v. 1, p. 283-288

\_\_\_\_\_; MATARUNA, L.; DACOSTA, L. P. Sistema de Gestão Aplicado ao Ambiente do Atleta. **Podium: Sport, Leisure and Tourism Review**, v.4, n.2, 1-16. 2015.

\_\_\_\_\_; et al. Brasil Olímpico: Um Ensaio Crítico Sobre A Política Esportiva Voltada Para Rio 2016. In: Oliveira, A. F. S.; Haiachi, M. C.; Nascimento, R. C. (Org.). **III Ciclo de Debates em Estudos Olímpicos: Da Copa do Mundo aos Jogos Olímpicos: o Esporte, seu Desenvolvimento e suas Consequências**. 1ed. São Cristovão: Editora UFS, 2015, p. 31-51.

SCHNELL, A. et al. Giving everything for athletic success! – Sports-specific risk acceptance of elite adolescent athletes. **Psychology of Sport and Exercise**, v.15, n.2, p. 165-172, 2014.

SCHUBRING, A.; BUB, E. M.; THIEL, A. “How Much Is Too Much?” The Social Construction of Elite Youth Athlete Exercise Tolerances From the Coaches’ Perspective. **Journal of Sport and Social Issues**, 2014. DOI: 10.1177/0193723514557820.

\_\_\_\_\_; THIEL, A. Health-related gender boundary crossing in youth elite sport, **Sport in Society**, 2015. DOI: 10.1080/17430437.2015.1073948.

SENNA, J. J. **Teoria de determinação da renda e do nível de preços parte A**. FGV macroeconomia n.32. Ensaio Econômico. 1980

SHIBLI, S.; GRATTON, C.; BINGHAM, J. A forecast of the performance of Great Britain and Northern Ireland in the London 2012 Olympic Games, **Managing Leisure**, v.17, n.2-3, p.274-290, 2012. DOI: 10.1080/13606719.2012.674399.

\_\_\_\_\_; BINGHAM, J. A forecast of the performance of China in the Beijing Olympic Games 2008 and the underlying performance management issues. **Managing Leisure**, v.13, n.3-4, p.272-292, 2008.

SHIRAI, K. *et al.* Road to 2020: The Current Status of Summer Paralympic Sports in Japan. In **Disability Sport: changing lives, changing perceptions**. By Brittain, I. 15-17 September 2014. Poster. Coventry: Coventry University. 2014.

SI, G; et al. The influence of the Chinese sport system and Chinese cultural characteristics on Olympic sport psychology services. **Psychology of Sport and Exercise**, v.17, p.56-67, 2015.

SIRC. **European sporting success. A study of the development of medal winning elites in five European countries**. Final report. Sheffield, Sport Industry Research Centre. 2002.

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. DOI: 10.1080/02614367.2013.833973.

\_\_\_\_\_; SHILBURY, D. Australian Elite Athlete Development: An Organisational Perspective. **Sport Management Review**, v.12, n.3, p.137-148, 2009.

SPORTS COACH UK. **How Perceptions of Home Advantage Can Influence a Coach**. Research Summary, S/D.

STORM, R.; NIELSEN, K. 'In a peak fitness condition? The Danish elite sports model in an international perspective: managerial efficiency and best practice in achieving international sporting success'. **International Journal of Sport Management and Marketing**, v. 7, n. 1/2, p. 104-118, 2010.

STRATEGY TRAIN. **Formulação da estratégia**. 2009. Disponível em: <<http://st.merig.eu/index.php?id=157&L=5>>. Acesso em: 25 abr. 2016

TAN, T. C.; GREEN, M. Analysing China's Drive for Olympic Success in 2008. **The International Journal of the History of Sport**, v.25, n.3, p.314-338, 2008. DOI: 10.1080/09523360701739804.

\_\_\_\_\_; HOULIHAN, B. Chinese Olympic sport policy: Managing the impact of globalisation. **International Review for the Sociology of Sport**, v.48, n.2, p.131-152, 2012.

TRACEY, J.; ELCOMBE, T. Expert Coaches' Perceptions of Athlete Performance Optimization. **International Journal of Sports Science & Coaching**, v.10, n.6, p.1001-1014, 2015.

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. DOI: 10.1080/19406940.2013.839954.

UNIERZYSKI, P. Reasons for success and failure in the careers of young tennis players – a study of two individual cases. In: CRESPO, M.; MILEY, D.; REID, M. (Eds.) **Proceedings of the ITF worldwide coaches symposium**. Villamoura (Portugal): ITF. 2003.

VAN BOTTENBURG, M. et al. Topsport (Elite). In: BREEDWELD, K.; TISSEN-RAAPHORST, A. **Rapportage Sport 2006** (Reporting sport 2006). Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), p.269-295, 2006.

VAEYENS, R. *et al.* Talent identification and promotion programmes of Olympic athletes. **Journal of Sports Sciences**, v.27, n.13, p.1367-1380, 2009.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 287p.

WINCKLER, A et al. **AHE! entrevista**: Marcus Vinícius detalha desenvolvimento de atletas e treinadores. Publicado em 03/12/2011. Disponível em: <<http://www.ahebrasil.com.br/noticias/2011/12/03/londres2012/ahe+entrevista+marcus+vinicius+detalha+desenvolvimento+de+atletas+e+treinadores.html>>. Acesso em: 23 out. 2016.

WEI, F.; HONG, F.; ZHOUXIANG, L. Chinese State Sports Policy: Pre and Post-Beijing 2008. **The International Journal of the History of Sport**, v.27, n.14-15, p.2380-2402, 2010. DOI: 10.1080/09523367.2010.504583

WYLLEMAN, P; LAVALLEE, D. A developmental perspective on transitions faced by athletes. In: WEISS, M. (Ed.) **Developmental sport and exercise psychology: a lifespan perspective**. Morgatown, WV. 2004.

## APÊNDICE – Unidades de registro

Tabela 23 – Unidades de registro por categoria

Política Esportiva			Financiamento		
Unidade de Registro	f	%	Unidade de Registro	f	%
Cultura organizacional	2	0,70	Patrocínio	6	2,11
Plano nacional de esportes	1	0,35	Orçamento público	3	1,05
Profissionalização da gestão	1	0,35	Recursos privados	2	0,70
Política esportiva	3	1,05	Loteria	2	0,70
Planejamento de longo prazo	1	0,35	Apoio financeiro	9	3,16
Estratégia	1	0,35	Fundo especial	1	0,35
Controle de doping	1	0,35	<b>Total</b>		<b>8,07</b>
Aumento do número de atletas	1	0,35			
Foco no esporte feminino	1	0,35	Construções Esportivas		
Relacionamento entre instituições	1	0,35	Unidade de Registro	f	%
Modelo esportivo	1	0,35	Centros de treinamento	2	0,70
Profissionalização de atletas	2	0,70	Universidade	1	0,35
Agência esportiva	3	1,05	Certificação internacional	1	0,35
Sistema organizacional	1	0,35	Locais de treinamento	10	3,51
Estrutura organizacional	3	1,05	<i>Training camps</i>	2	0,70
Administração	3	1,05	<b>Total</b>		<b>5,61</b>
Serviço de informações	2	0,70			
Planejamento	1	0,35	Competições		
Capital humano	1	0,35	Unidade de Registro	f	%
Definição dos papéis	1	0,35	Calendário de competições	1	0,35
Formação de comitês	1	0,35	Competições	11	3,86
Pirâmide esportiva	1	0,35	Cronograma de treinamento	1	0,35
Programa de apoio ao EAR em forças militares	1	0,35	Estrutura	1	0,35
Arquivo de informações	1	0,35	Participação em competições internacionais	1	0,35
Sistema de certificação de clubes	1	0,35	Competições em diferentes níveis	1	0,35
Gestão <i>top-down</i>	1	0,35	Candidatura para sediar eventos	1	0,35
Desenvolvimento de indicadores	1	0,35	Aumento do número de equipes	1	0,35
<b>Total</b>		<b>13,33</b>	<b>Total</b>		<b>6,32</b>

Continua

<b>Mídia e Cultura</b>			<b>Talento</b>		
<b>Unidade de Registro</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Unidade de Registro</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Modelo	1	0,35	Identificação de talentos	3	1,05
Comunicação	7	2,46	Identificação de talentos e desenvolvimento	12	4,21
Mídia social	1	0,35	Identificação de talento tardia	1	0,35
Interesse do público	1	0,35	Sistema nacional de identificação de talento	1	0,35
Desempenho nas modalidades	1	0,35	Esporte participação	3	1,05
Histórias de sucesso	1	0,35	Bateria de testes	1	0,35
Importância da modalidade	1	0,35	Sistema de classificação	1	0,35
Cultura escolar	3	1,05	Desenvolvimento holístico e sistemático	1	0,35
Cultura esportiva	1	0,35	Estrutura de identificação	1	0,35
Mídia	5	1,75	Programas regionais e nacionais	1	0,35
Cultura	1	0,35	Uso da genética	1	0,35
Publicidade	1	0,35			
<i>Media training</i>	1	0,35			
Modelo de negócios	3	1,05			
Tradição esportiva	1	0,35			
Comercialização	1	0,35			
Parceria com agência de mídia	1	0,35			
Televisão	1	0,35			
Cobertura esportiva	1	0,35			
<b>Total</b>		<b>11,58</b>	<b>Total</b>		<b>9,12</b>

Continua



<b>Ciência do Esporte</b>			<b>Técnico</b>		
<b>Unidade de Registro</b>	<b>f</b>	<b>%</b>	<b>Unidade de Registro</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Laboratório	1	0,35	Capacitação do técnico	11	3,86
Conhecimento científico	1	0,35	Técnico estrangeiro	4	1,40
Pesquisador	1	0,35	Profissionalização	1	0,35
Congressos científicos	1	0,35	Sistema de treinamento	2	0,70
Clínicas de atualização de conteúdo	1	0,35	Intercâmbio	1	0,35
Ciência esportiva	3	1,05	Relacionamento	2	0,70
Ciência e tecnologia	1	0,35	Comportamento	1	0,35
Monitoramento de desempenho	2	0,70	Liderança	1	0,35
Vídeo	1	0,35	Cursos	1	0,35
Sensores	1	0,35	Seminários	1	0,35
Banco de dados	2	0,70	Clínicas	1	0,35
Centros de pesquisa	2	0,70	Aperfeiçoamento	1	0,35
Universidade	2	0,70	Qualificação acadêmica	1	0,35
Pesquisa	2	0,70	Desenvolvimento de competências	1	0,35
Psicologia	11	3,86	Escola de treinadores	1	0,35
Medicina	3	1,05	Cooperação nacional e internacional	1	0,35
Fisioterapia	1	0,35	Estilo	1	0,35
Nutrição	2	0,70	Coesão	1	0,35
Ciência do exercício	1	0,35	<b>Total</b>	<b>11,58</b>	
Tecnologia	1	0,35			
Planejamento sistemático de pesquisa	1	0,35			
Analista de desempenho	1	0,35			
Bolsas	1	0,35			
Publicações	1	0,35			
Consultoria	1	0,35			
Integração	1	0,35			
Estatística	1	0,35			
Fluxo de informação	1	0,35			
Acordos entre confederações e universidades	1	0,35			
Biomecânica	1	0,35			
<i>Softwares</i>	1	0,35			
<b>Total</b>		<b>17,89</b>			

Continua

<b>Atleta</b>		
<b>Unidade de Registro</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Suporte ao pós-carreira	8	2,81
Carreira do atleta	4	1,40
Transição profissiona	1	0,35
Apoio ao estilo de vida	2	0,70
Capacidade atlética	1	0,35
Saúde	3	1,05
Jovem atleta	7	2,46
Expor novos atletas ao ambiente de competição	1	0,35
Treinamento vocacional	1	0,35
Apoio social, família e amigos	1	0,35
Crescimento pessoal	1	0,35
Educação formal	1	0,35
Competências e habilidades gerais	1	0,35
Acesso à locais e equipamentos de treinamento	1	0,35
Preparação física	1	0,35
Rotina de treinamento e competição	1	0,35
Planejamento individual	1	0,35
Dedicação / persistência	1	0,35
Apoio à aposentadoria	1	0,35
Preparar-se para lidar com a distração	1	0,35
Futuro	1	0,35
Ambiente psicossocial	1	0,35
Cultura corporal	1	0,35
Consciência corporal	1	0,35
Auto conhecimento	1	0,35
Orientação para a carreira	1	0,35
Transição de nível	1	0,35
Tolerância ao exercício	1	0,35
<b>Total</b>		<b>16,50</b>

Fonte: Elaborado pelo autor