



## RECURSOS ORGANIZACIONAIS E AVALIAÇÃO DO APOIO À CARREIRA DO ATLETA: ADAPTANDO E APLICANDO A TEORIA NO CONTEXTO BRASILEIRO

**Thiago de Oliveira Santos**

Doutor

Universidade Europeia.

Lisboa – Portugal.

[thiago.santos@universidadeeuropeia.pt](mailto:thiago.santos@universidadeeuropeia.pt)

**Philippe Rocha de Camargo**

Doutor

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul.

Corumbá, Mato Grosso do Sul – Brasil.

[philipe\\_camargo@ufms.br](mailto:philipe_camargo@ufms.br)

**Suélen Barboza Eiras de Castro**

Doutora

Universidade Federal do Paraná.

Curitiba, Paraná – Brasil.

[sueleneiras@hotmail.com](mailto:sueleneiras@hotmail.com)

**Fernando Marinho Mezzadri**

Doutor

Universidade Federal do Paraná.

Curitiba, Paraná – Brasil.

[fmezzadri@uol.com](mailto:fmezzadri@uol.com)

**Objetivo do estudo:** Este estudo propõe, a partir da adaptação do referencial analítico de Truyens et al. (2014), compreender a organização do apoio à carreira do atleta em cinco confederações esportivas brasileiras, durante o ciclo olímpico 2013-2016.

**Metodologia/abordagem:** Esta pesquisa, de natureza quanti-qualitativa, foi realizada em três etapas: adaptação, refinamento e aplicação do instrumento de Truyens et al. (2014). O recorte temporal foi o ciclo olímpico 2013-2016.

**Originalidade/relevância:** Diante da falta de indicadores específicos para o contexto brasileiro, este trabalho pretende contribuir com os estudos sobre o ambiente da gestão e política esportiva, analisando e identificando características específicas dos recursos internos das organizações esportivas, bem como as políticas relacionadas ao apoio aos atletas e suas carreiras.

**Principais resultados:** Os resultados apontaram para uma heterogeneidade no padrão de execução e desenvolvimento de ações que abordam o apoio à carreira do atleta, o qual pode estar associado a dois fatores: a) a ausência de um sistema esportivo estruturado; e b) a autonomia atribuída às entidades desportivas.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** A análise empírica dos recursos aplicados no apoio à carreira do atleta pode fornecer uma série de implicações gerenciais, a fim de permitir que os gestores tomem decisões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento de atletas no Brasil.

**Contribuições sociais:** Esses achados destacam a importância de entender o apoio à carreira de atletas e de considerar que a aplicação dos recursos organizacionais devem estar ligados às necessidades dos atletas. Isso depende do surgimento de uma cultura esportiva preocupada com o desenvolvimento dos atletas e não apenas com os resultados.

**Palavras-chave:** Recursos organizacionais. Organizações esportivas nacionais. Esportes de alto rendimento. Carreira desportiva. Desenvolvimento esportivo.

### Cite como

American Psychological Association (APA)

Santos, T. O., Camargo, P. R., Castro, S. B. E. & Mezzadri, F. M. (2024, jan./abr.). Recursos organizacionais e avaliação do apoio à carreira do atleta: adaptando e aplicando a teoria no contexto brasileiro. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 13(1), 57-82. <https://doi.org/10.5585/podium.v13i1.22147>



## ORGANIZATIONAL RESOURCES AND EVALUATION OF THE ATHLETE'S CAREER SUPPORT: ADAPTING AND APPLYING THE THEORY IN THE BRAZILIAN CONTEXT

**Objectives:** This study proposes, based on the adaptation of the analytical framework by Truyens et al. (2014), to understand the organization of athlete's career support in five Brazilian sports confederations.

**Methodology/Approach:** This quantitative-qualitative research was conducted in three stages: adaptation, refinement, and application of the instrument by Truyens et al. (2014). The time frame was the 2013-2016 Olympic cycle.

**Originality/relevance:** In view of the lack of specific indicators for the Brazilian context, this work intends to contribute to studies on the management and sports policy, analyzing and identifying specific characteristics of the internal resources of sports organizations, as well as policies related to support athletes and their careers.

**Main results:** The results pointed to a heterogeneity in the pattern of execution and development of actions that address the support to the athlete's career, which can be associated with two factors: a) the absence of a structured sports system; and b) the autonomy attributed to sports entities.

**Theoretical/methodological contributions:** The empirical analysis of the resources applied to support the athlete's career can provide a series of managerial implications, to allow managers to make strategic decisions related to the development of athletes in Brazil.

**Social contributions:** These findings highlight the importance of understanding athlete career support and considering that the application of organizational resources must be linked to athletes' needs. This depends on the emergence of a sports culture concerned with the development of athletes and not just with results.

**Keywords:** Organizational resources. National sports organizations. Elite sports. Athlete's career support. Sports development.

## RECURSOS ORGANIZACIONALES Y EVALUACIÓN DEL APOYO A LA CARRERA DEL ATLETA: ADAPTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA TEORÍA EN EL CONTEXTO BRASILEÑO

**Objetivo del estudio:** Este estudio propone, a partir de la adaptación del marco analítico de Truyens et al. (2014), para comprender la organización del apoyo a la carrera de los atletas en cinco confederaciones deportivas brasileñas.

**Metodología/enfoque:** Esta investigación cuantitativo-cualitativa se llevó a cabo en tres etapas: adaptación, perfeccionamiento y aplicación del instrumento de Truyens et al. (2014). El marco temporal fue el ciclo olímpico 2013-2016.

**Originalidad/relevancia:** En vista de la falta de indicadores específicos para el contexto brasileño, este trabajo pretende contribuir a los estudios sobre el ambiente de gestión y la política deportiva, analizando e identificando características específicas de los recursos internos de las organizaciones deportivas, así como políticas relacionadas para apoyar a los atletas y sus carreras.

**Principales resultados:** Los resultados apuntaron a una heterogeneidad en el patrón de ejecución y desarrollo de las acciones que abordan el apoyo a la carrera del atleta, lo que puede estar asociado a dos factores: a) la ausencia de un sistema deportivo estructurado; y b) la autonomía atribuida a las entidades deportivas.

**Contribuciones teóricas/metodológicas:** El análisis empírico de los recursos aplicados para apoyar la carrera del atleta puede proporcionar una serie de implicaciones gerenciales, con el fin de permitir a los gerentes tomar decisiones estratégicas relacionadas con el desarrollo de los atletas en Brasil.

**Contribuciones sociales:** estos hallazgos resaltan la importancia de comprender el apoyo a la carrera de los atletas y considerar que la aplicación de los recursos organizacionales debe estar vinculada a las necesidades de los atletas. Esto depende del surgimiento de una cultura deportiva preocupada por el desarrollo de los atletas y no solo por los resultados.

**Palabras clave:** Recursos organizacionales. Organizaciones deportivas nacionales. Deportes de rendimiento. Apoyo a la carrera del atleta. Desarrollo deportivo.

## Introdução

No mundo inteiro, o desenvolvimento do esporte de alto rendimento é progressivamente associado com as políticas governamentais e quantias consideráveis de recursos públicos têm sido investidas na promoção de políticas públicas de fomento ao esporte e no desenvolvimento de organizações, atletas e funcionários envolvidos com o esporte de alto rendimento (Brouwers et al., 2015; Green & Houlihan, 2006).

Diferentes justificativas têm sido utilizadas para os expressivos investimentos do Estado no esporte. Ponkin e Pokina (2016), por exemplo, consideram que o apoio financeiro do Estado pode influenciar positivamente na manutenção e no desenvolvimento do capital humano do país. O financiamento público também poderia ser justificado pelo fato de que apoiar o esporte de alto rendimento pode ser uma importante estratégia para criar uma imagem atraente do esporte, potencializar o prestígio do país no contexto internacional e atrair crianças e jovens para o esporte (Grix & Carmichel, 2012). Ou seja, o sucesso do esporte de rendimento é percebido pelos governos como um recurso valioso para auxiliar em diversos objetivos não esportivos (Green & Houlihan, 2005; Funahashi et al., 2015).

Por outro lado, partindo da premissa de que o esporte não é um campo prioritário como educação, saúde e proteção social, o número de argumentos contra o investimento do Estado no esporte de alto rendimento tem aumentado. Há, também, o argumento de que as práticas financeiras abusivas das organizações esportivas estão crescendo exponencialmente (Godfrey, 2009).

Diante do expressivo investimento público e diferentes perspectivas sobre a distribuição do recurso público, Ponkin e Pokina (2016) consideram que o apoio financeiro estatal aplicado ao contexto do esporte profissional precisa ser cada vez mais pesquisado, a fim de desenvolver e implementar políticas públicas eficazes para o esporte.

No Brasil, a promoção e aprimoramento do esporte de alto rendimento envolve diferentes entidades e mobiliza quantias expressivas de recursos públicos. Vale citar que o Estado brasileiro assegura o fomento ao esporte como um dever do Poder Público, e reconhece o esporte de rendimento como uma das manifestações esportivas previstas em lei e que pode se beneficiar de recursos públicos (Constituição, 1988).

Ainda no contexto brasileiro, o desenvolvimento do esporte de rendimento é objeto do Sistema Nacional do Desporto, o qual é formado pelo Comitê Olímpico do Brasil (COB), Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), as entidades nacionais e regionais de administração do

esporte, as ligas nacionais e regionais, o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC), o Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos (CBCP), e outras entidades de prática esportiva (Lei nº 9.615, 1998). Vale destacar que, ainda que o Sistema Nacional do Desporto seja citado em lei, não foram discriminadas as competências e responsabilidades das instituições citadas.

Entre as diferentes entidades listadas, destacamos a Secretaria Nacional do Esporte de Alto Rendimento, vinculada ao Ministério do Esporte (ME), e o COB. Estas duas entidades são responsáveis pela definição das estratégias de desenvolvimento do esporte de alto rendimento no país (Lei nº 9.615, 1998). Desde 2005, a Secretaria Nacional do Esporte de Alto Rendimento tem investido recursos consideráveis em atletas brasileiros por meio do programa “Bolsa-Atleta” (Camargo, 2020). O programa visa alocar recursos financeiros para manter atletas de alto rendimento em diferentes modalidades esportivas (Lei nº 10.891, 2004).

O COB, por sua vez, é responsável pela promoção, gestão e apoio financeiro às Confederações Nacionais do Esporte. Historicamente, essa instituição tem captado recursos de diversas fontes públicas e mobilizado montantes significativos de recursos públicos (Almeida & Marchi, 2011).

Apesar do alto nível de investimento, pouco se sabe sobre a gestão de recursos e ações promovidas pelas confederações no Brasil. Isso é ainda mais problemático considerando a falta de um sistema nacional do esporte brasileiro que estabeleça as competências e responsabilidades dos diferentes órgãos envolvidos no desenvolvimento esportivo no país. A fragilidade organizacional do esporte brasileiro indica a necessidade de uma variedade de ações para melhorar os processos de gestão e a efetividade das políticas para o esporte de alto rendimento, incluindo ações que contemplem o apoio à carreira do atleta.

Os estudos sobre suporte de carreira de atletas têm sido cada vez mais utilizados na análise de fatores que influenciam o desenvolvimento esportivo (Funahashi et al., 2015; Sotiriadou & Shilbury, 2009). Isso porque, como sugerido por Sotiriadou et al. (2008), o desenvolvimento de atletas de rendimento é um processo controlado associado às etapas que envolvem a entrada, retenção e acompanhamento progressivo do atleta, e que tem impacto significativo no desempenho dos atletas.

De acordo com Truyens et al. (2016), o apoio à carreira do atleta - por meio de metas de desempenho e auxílio financeiro - deve ser considerado uma área de grande relevância que, em associação a outras, pode auxiliar na compreensão de como se estabelece o desenvolvimento das organizações nacionais. O quadro analítico desenvolvido por Truyens et al. (2014) sugere uma lista geral de recursos e capacidades organizacionais que permitem compreender como as

políticas poderiam ser aplicadas para favorecer o esporte de alto rendimento. Para os autores, esses recursos organizacionais, os quais são considerados unidades de análise, estão dispersos entre as diversas características internas como, por exemplo, financeiras, físicas, tecnológicas (Truyens et al., 2014; 2016). As interações entre esses recursos e os processos de tomada de decisão política podem fornecer informações valiosas sobre o desenvolvimento do esporte de alto rendimento e ajudar a compreender os fatores que levam ao sucesso esportivo internacional.

Considerando a relevância de estudos sobre o suporte à carreira de atletas e o quadro analítico desenvolvido por Tuyens et al. (2014), esta pesquisa pretende compreender a organização do apoio à carreira do atleta em cinco confederações esportivas brasileiras. Para isso, os objetivos deste estudo foram: 1) Adaptar e validar para o contexto brasileiro o instrumento de Tuyens et al. (2014); e 2) Avaliar o suporte de carreira do atleta em cinco confederações brasileiras no ciclo olímpico 2013-2016.

Assim, este estudo pretende agregar valor à pesquisa atual sobre os ambientes de gestão e política do esporte de rendimento, analisando e identificando características específicas dos recursos internos das organizações esportivas, bem como as políticas relacionadas ao apoio aos atletas e suas carreiras. Ou seja, concentrando esforços na análise do suporte de carreira do atleta poderemos avaliar a existência deste suporte e como este processo tem sido sistematicamente planejado dentro das organizações brasileiras. Além disso, ao considerar o contexto esportivo no Brasil, este estudo busca apontar as particularidades dos ambientes em que o acompanhamento profissional do atleta está fortemente associado ao financiamento estatal, direto ou indireto.

O interesse em analisar esse cenário está relacionado ao entendimento de que o sucesso esportivo pode ser alcançado com o desenvolvimento de políticas públicas e a adoção de abordagens estratégicas que estimulem o desenvolvimento de atletas de rendimento (Funahashi et al., 2015). Autores como Sotiriadou e De Bosscher (2018) chamaram a atenção para o ambiente complexo que inclui o esporte de alto rendimento, no qual as pressões da mídia, dos patrocinadores e da sociedade influenciam a tomada de decisão das organizações esportivas. Isso reforça a ideia de que o sucesso dos atletas é, em certa medida, reconhecido como produto de um processo organizado e sistematicamente controlado de atuação organizacional das entidades e da política esportiva (Güllich & Emrich 2006; Sotiriadou & De Bosscher, 2018).

### *Recursos organizacionais e organizações esportivas*

Truyens et al. (2014) consideram recursos organizacionais como características internas, baseadas em unidades de análise, que podem ser classificadas em vários títulos (por exemplo, recursos financeiros, físicos, tecnológicos, etc.). Para os autores, é importante examinar os recursos organizacionais do esporte para reconhecer se as organizações são capazes de desenvolver uma vantagem competitiva. Identificar estes recursos pode elevar a performance organizacional das organizações e ajudar, por consequência, a colocar o país em uma posição mais competitiva esportivamente (Barney, 2001; Fahy, 2000).

A esse respeito, Tuyens et al. (2014) propuseram um método para medir e avaliar o desenvolvimento de recursos organizacionais, a partir de uma Visão Baseada em Recursos (RBV)<sup>1</sup>, e buscaram facilitar o entendimento sobre a alocação e a configuração dos recursos que formam a base da competitividade das organizações esportivas. Este modelo conceitual foi o resultado de uma revisão sistemática da literatura e entrevistas com 34 treinadores internacionais e diretores de alto rendimento no atletismo. Além disso, com base em nove pilares de políticas do modelo SPLISS (De Bosscher et al., 2009), o estudo utilizou um procedimento dedutivo e a análise das respostas dos especialistas para identificar e determinar práticas e recursos que representam capacidades cruciais para o sucesso esportivo. O resultado deste estudo foi a estrutura *Organizational Resources and First-Order Capabilities* (ORFOC), que lista 98 recursos organizacionais e capacidades de primeira ordem, divididos em 10 categorias.

Com base no modelo conceitual proposto por Tuyens et al. (2014) e utilizado para comparar organizações esportivas nacionais das mesmas modalidades entre vários países, no presente estudo, propomos preencher uma lacuna ao compreender como estes indicadores podem ser avaliados entre diferentes organizações esportivas nacionais de alto rendimento dentro de um mesmo país. Para isso, a categoria de suporte à carreira do atleta foi utilizada para ilustrar a avaliação dessa capacidade organizacional. Essa categoria foi escolhida a priori pelo investimento governamental feito nas entidades antes dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos realizados no Brasil. Este cenário será melhor descrito na próxima seção deste artigo. Além disso, a partir dos dados deve ser possível observar um panorama do suporte à carreira do atleta, com base em indicadores que possibilitem a avaliação das políticas desenvolvidas pelas

<sup>1</sup> De acordo com Barney e Hesterly (2010), a teoria RBV é definida pelo uso de recursos organizacionais tangíveis e intangíveis que poderiam aumentar a capacidade de uma organização para superar as demais, ou seja, criar vantagem competitiva. Esses recursos e capacidades organizacionais internas são todos os ativos, processos, atributos, informações e conhecimentos controlados por uma organização que permitem implementar estratégias para melhorar sua gestão e seus resultados (Bar-Eli et al., 2008; Priem & Butler, 2001).

organizações esportivas, responsáveis por promover e desenvolver o desempenho do atleta de elite.

### *Estrutura organizacional do esporte de rendimento e políticas de apoio à carreira do atleta brasileiro*

Para melhor compreender a configuração contextual deste estudo, é importante observar como o sistema esportivo brasileiro está configurado. No cenário nacional, a estrutura organizacional das modalidades esportivas compreende alguns níveis de implementação, operacionalização e controle, sendo na esfera municipal, por meio de clubes, controlados por ligas, associações e federações; e nos níveis nacional e internacional, para seleções nacionais, por confederações e o COB (Meira et al., 2012).

Especificamente, em nível nacional, duas organizações têm como responsabilidade a definição de políticas de esportes de alto rendimento: o COB e o ME, por meio da Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento. Ambos, juntamente com o Conselho Nacional de Esportes, formam o Sistema Nacional de Esportes que elabora as políticas de esporte de alto rendimento (Meira et al., 2012). Além disso, o COB tem sido responsável pela promoção, gestão e apoio financeiro das organizações esportivas nacionais. Segundo Almeida e Marchi (2011), a gestão financeira do COB envolve seis ações: desenvolvimento de programas e projetos (inscrições para eventos internacionais, aquisição de equipamentos e materiais, administração de unidades como centros olímpicos, museu e academia); manutenção da organização (refere-se à manutenção administrativa do COB e das organizações); formação de recursos humanos (relacionada com a formação e formação de mão-de-obra qualificada no esporte); preparação técnica (relacionada com a formação de equipes, infraestrutura, contratação e remuneração de comissões técnicas); organização e participação em eventos (refere-se à realização e participação em treinos e competições nacionais e internacionais) e manutenção de atletas (é o pagamento de várias despesas de treino e competições nacionais e internacionais).

Com a escolha do Brasil para sediar os Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016, a esfera governamental anunciou expectativas de um melhor desempenho esportivo nessas competições, e a partir dessa premissa foram implantados projetos e programas voltados ao suporte à carreira de atletas de elite (Figuerôa et al., 2014). Por exemplo, o "Bolsa-Atleta" é um programa do governo que financia os atletas de elite. Sua intenção é destinar recursos financeiros para a manutenção do atleta de elite de diferentes esportes olímpicos e

paraolímpicos (Corrêa et al., 2014). Esse apoio é um financiamento direto do governo ao atleta sem que as confederações necessariamente estejam envolvidas na distribuição monetária (Camargo & Mezzadri, 2017). No entanto, os critérios sobre o desempenho do atleta para obtenção do recurso são estabelecidos pelas confederações.

Além disso, é função das confederações proporcionarem outras condições para o desenvolvimento dos atletas e suas carreiras (Almeida & Marchi, 2011). Consistentemente com Truyens et al. (2014), no presente estudo, o suporte à carreira do atleta é enquadrado como dimensão relevante para perceber como o suporte dado aos atletas de elite por meio do suporte ao desempenho, metas específicas de desempenho e financeiro poderia explicar o desenvolvimento do esporte e das organizações.

## **Materiais e métodos**

Esta pesquisa foi realizada em três etapas: adaptação, refinamento e aplicação do instrumento. Selecionamos o ciclo olímpico 2013-2016 como recorte temporal. A escolha por este período deve-se ao montante de recursos públicos direcionados aos atletas e às entidades gestoras do esporte brasileiro em função da preparação do Brasil para os Jogos Olímpicos Rio 2016.

### *Entidades selecionadas*

Cinco das 35 confederações esportivas olímpicas do Brasil participaram deste estudo. Foram elas: Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt), Confederação Brasileira de Handebol (CBHb), Confederação Brasileira de Rugby (CBRu), Confederação Brasileira de Ginástica (CBG) e Confederação Brasileira de Desportos Aquáticos (CBDA). Como critério de inclusão, estabeleceu-se o volume de recursos públicos no ciclo olímpico selecionado (Teixeira et al., 2017).

A CBAt, entidade responsável pelo atletismo no Brasil, recebeu US\$ 5 milhões em 2016, dos quais 90% foram investidos em despesas operacionais com atletas e funcionários (CBAt, 2016). O atletismo foi um dos esportes que mais recebeu recursos do governo federal para seu desenvolvimento antes dos Jogos Olímpicos Rio 2016, somando mais de US\$ 15 milhões gastos em convênios para manutenção de centros esportivos nacionais (Passos, 2016).

A CBHb, entidade responsável pelo handebol no Brasil, foi uma das quatro entidades que mais receberam recursos de investimento em convênios e convênios com o governo federal



de 2009 a 2012 (Teixeira et al., 2017). Entre 2008 e 2016, os recursos públicos para o handebol somaram cerca de US\$ 26 milhões (CBHb, 2016) entre convênios e patrocínios de empresas estatais.

A CBRu, organização responsável pelo rugby no Brasil, ganhou destaque justamente após a inclusão do esporte nas Olimpíadas Rio 2016. Isso elevou o orçamento da organização de US\$ 230 mil em 2010 para US\$ 5 milhões em 2016 (Patriani, 2016).

A CBG, entidade responsável pela ginástica, também recebeu recursos significativos do governo federal brasileiro para seu desenvolvimento para as Olimpíadas Rio 2016 (Teixeira et al., 2017). Em 2016, US\$ 4 milhões foram destinados ao CBG. Aproximadamente 50% dessas receitas vieram de financiamento público (CBG, 2016).

Por fim, a CBDA, entidade responsável pelo desenvolvimento da natação e outros esportes afins, acompanhou o cenário da ginástica e do atletismo e recebeu um investimento considerável direcionado aos Jogos Olímpicos Rio 2016. Quase 100% desses recursos vieram de financiamento público, direto e indireto, e totalizaram cerca de US\$ 30 milhões entre 2013 e 2016 (Sitrini & Rezende, 2016).

### *Etapa 1. Adaptação e validação do conteúdo do instrumento*

Utilizou-se a técnica de retrotradução (Banville et al., 2000) com base na fundamentação teórica e no instrumento proposto por Truyens et al. (2014) para adaptação das variáveis e itens utilizados na pesquisa. Após a tradução, submetemos os itens a um painel de 17 professores de universidades do Brasil que desenvolvem pesquisas sobre políticas e gestão do esporte, para revisão de seu conteúdo e processo de seleção. Cada especialista recebeu um e-mail contendo o objetivo deste estudo e uma descrição detalhada das categorias e a lista de itens. A validação do conteúdo do item foi feita de acordo com o método desenvolvido por Lawshe (1975). Usando esse método, fornecemos a lista de categorias e itens de recursos ao painel de especialistas e cada pesquisador foi convidado a classificar os itens em três níveis: *essencial*; *útil, mas não essencial*; ou *não necessário*.

### *Etapa 2. Refinamento do instrumento para avaliar o suporte de carreira do atleta*

O instrumento passou por outro processo de refinamento: padronização para um aplicativo que permitisse analisar o suporte de carreira do atleta. Foram avaliados 31 itens, divididos em 7 categorias: (1) desenvolvimento de atletas de rendimento; (2) departamentos de

apoio a atletas de rendimento; (3) seleção e suporte de desempenho para atletas de rendimento; (4) apoio médico para atletas de rendimento; (5) programas de apoio a atletas militares de rendimento; (6) programas de apoio à carreira social; e (7) programas de apoio pós-carreira. A avaliação da capacidade organizacional foi feita por meio dos seguintes procedimentos: a) utilização de um índice composto para avaliar recursos organizacionais específicos; e b) uma análise de configuração para explorar o alinhamento e gestão de recursos e capacidades relacionados ao suporte de carreira dos atletas.

Conforme proposto por Truyens et al. (2014; 2016), classificações específicas foram atribuídas às categorias para melhorar a consistência interna das variáveis. Analisamos todos os dados coletados, a fim de converter as informações qualitativas e quantitativas em pontuações específicas. Usamos um indicador *dummy* (DU) para representar as questões que foram respondidas com Sim = 1 ou Não = 0. Em seguida, aplicamos uma combinação de *dummies* (CDU) para coletar detalhes adicionais de recursos classificados por características que poderiam ser identificadas para um determinado recurso. Por fim, pontuamos os indicadores quantitativos (QN) entre 0 (mínimo) e 1 (máximo). Essa etapa permitiu calcular as pontuações do índice ponderado (WISs), usando uma escala de 1 a 3 (1 = nível básico de valor organizacional; 2 = nível moderado de valor organizacional; 3 = alto nível de valor organizacional) (Truyens et al., 2014).

### *Etapa 3. Avaliação do suporte de carreira do atleta nas confederações brasileiras no ciclo olímpico 2013-2016*

Coletamos dados por trinta dias não consecutivos. Foi estabelecida uma parceria com as organizações selecionadas por meio de convites a diretores, funcionários e especialistas nacionais que trabalham diretamente com sua gestão. Entrevistamos funcionários várias vezes para atingir a saturação dos dados (Sotiriadou & Shilbury, 2010). A decisão de manter as questões do segmento fechadas e abertas partiu da premissa de que isso garante um grau de comparabilidade para os diversos recursos do instrumento. Por exemplo, usamos perguntas fechadas para especificar e comparar as principais características dos recursos. As perguntas abertas, por sua vez, foram utilizadas para captar a percepção sobre a presença e o nível de desenvolvimento dos recursos organizacionais (Truyens et al., 2016). Além disso, utilizamos fontes secundárias – planos estratégicos e documentos de políticas, por exemplo – para complementar, confirmar ou invalidar os dados obtidos por meio do inventário.

## Resultados

A Tabela 1 apresenta um conjunto de resultados para entender como as confederações esportivas responsáveis pelo atletismo, handebol, rugby, ginástica e esportes aquáticos apoiam os atletas de rendimento. Além disso, os dados da avaliação do apoio à carreira do atleta no Brasil apontam variações nos níveis de desenvolvimento de programas e políticas internas entre as organizações. Essas variações ocorrem principalmente em relação aos diferentes indicadores de desenvolvimento de atletas de rendimento utilizados pelas entidades.

**Tabela 1.**

*Visão Geral do Sistema de Pontuação Para Apoio à Carreira do Atleta*

Dimensão de apoio à carreira do atleta	R <sup>a</sup>	CBA <sup>t</sup>	CBH <sup>b</sup>	CDDA	CBRu	CGB
<b>1. Desenvolvimento de atletas de rendimento</b>	<b>3</b>					
A confederação define o rumo das políticas de desenvolvimento para atletas de rendimento?	3	1	1	1	1	0
A confederação estabelece um plano de desenvolvimento específico para atletas de rendimento?	2	1	1	1	1	1
O plano de desenvolvimento para atletas de rendimento é construído em cooperação com federações e clubes?	2	0	1	1	0	0
O plano de desenvolvimento para atletas de rendimento é comunicado aos atletas e treinadores?	2	1	1	0	1	1
Existem programas nacionais de treinamento para atletas de rendimento?	2	0	1	0	0	0
O desempenho do atleta está sendo usado como indicador para o financiamento da confederação?	3	1	0	1	1	1
<i>Soma das pontuações ponderadas (Y)</i>	<i>14</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>7</i>
<i><sup>b</sup> Pontuações finais do índice ponderado para departamentos de suporte para atletas de rendimento</i>		<b>0,71</b>	<b>0,78</b>	<b>0,71</b>	<b>0,71</b>	<b>0,5</b>
<b>2. Departamentos de apoio para atletas de rendimento</b>	<b>2</b>					
Existem estruturas organizacionais específicas dentro da confederação para apoio aos atletas de rendimento?	2	1	1	0	1	0
Se sim, quais são?	2	0,7	0,5	0	0,5	0
Departamento técnico de rendimento		1	1	0	1	0
Departamento de logística para competições nacionais e internacionais		1	1	0	1	0
Departamento de logística para relacionamento de atletas com órgãos públicos		0	0	0	0	0
Departamento de financiamento de carreira do atleta		1	0	0	0	0
<i>Soma das pontuações ponderadas (Y)</i>	<i>4</i>	<i>3,4</i>	<i>3</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>0</i>
<i>Pontuações finais do índice ponderado para departamentos de suporte para atletas de rendimento</i>		<b>0,85</b>	<b>0,75</b>	<b>0</b>	<b>0,75</b>	<b>0</b>
<b>3. Seleção e suporte ao desempenho para atletas de rendimento</b>	<b>3</b>					

Existe suporte técnico para o desenvolvimento de atletas de rendimento?	3	1	1	1	1	1
Se sim, quais são?	2	1	1	1	1	1
Treinadores de rendimento específicos para cada categoria		1	1	1	1	1
Outros funcionários (por exemplo, fisioterapeuta, psicólogos)		1	1	1	1	1
Equipamento de treinamento		1	1	1	1	1
Práticas esportivas e clínicas de aperfeiçoamento com atletas e treinadores de rendimento		1	1	1	1	1
Existem critérios claros e objetivos para selecionar atletas para competir em nível de rendimento?	3	1	1	1	1	1
Se sim, quais são?	2	1	0,5	1	0,5	0,5
Classificação internacional		1	1	1	0	0
Classificação nacional		1	0	1	1	1
<i>Soma das pontuações ponderadas (Y)</i>	<i>10</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>9</i>	<i>9</i>
<i>Pontuações finais do índice ponderado para seleção clara e suporte ao desempenho para atletas de rendimento</i>		<b>1</b>	<b>0,9</b>	<b>1</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>
<b>4. Apoio médico para atletas de rendimento</b>	<b>2</b>					
Os atletas de rendimento recebem apoio médico e paramédico nas competições?	2	1	1	1	1	0
Existe seguro médico para atletas de rendimento em treinamento?	2	1	1	0	1	0
Existe seguro médico para atletas de rendimento em competições?	1	1	1	1	1	1
<i>Soma das pontuações ponderadas (Y)</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>1</i>
<i>Pontuações finais ponderadas do índice para suporte médico para atletas de rendimento</i>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0,6</b>	<b>1</b>	<b>0,2</b>
<b>5. Programas de apoio para atletas militares de rendimento</b>	<b>1</b>					
Existem programas de apoio a atletas de rendimento que também participam do serviço policial/militar?	1	1	0	1	0	0
Se sim, quais são?	1	0,9	0	1	0	0
<i>Soma das pontuações ponderadas (Y)</i>	<i>2</i>	<i>1,9</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Pontuações finais do índice ponderado para programas de apoio a atletas de rendimento no serviço policial/militar</i>		<b>0,95</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>6. Programas de apoio à carreira social</b>	<b>3</b>					
Existe acompanhamento e apoio de carreira social para atletas de rendimento?	3	0	1	0	0	0
Se sim, quais são?	2	0	0,3	0	0	0
Apoio e assistência a atletas que se encontram no estrangeiro		0	1	0	0	0
Apoio às decisões de carreira do atleta		0	0	0	0	0
Apoio aos atletas e suas famílias		0	0	0	0	0
Programas para o bem-estar dos atletas		0	0	0	0	0
<i>Soma das pontuações ponderadas (Y)</i>	<i>5</i>	<i>0</i>	<i>3,6</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
<i>Pontuações finais ponderadas do índice para programas de apoio à carreira social</i>		<b>0</b>	<b>0,72</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>7. Programas de apoio pós-carreira</b>	<b>2</b>					

Existe acompanhamento e suporte pós-carreira para atletas de rendimento?	2	0	0	0	0	0
Se sim, como é feito?	2	0	0	0	0	0
Existe(m) programa(s) para atletas em pós-carreira se tornarem “embaixadores” de sua modalidade?	2	1	0	1	0	0
Se sim, como é feito?	2	1	0	1	0	0
Existe(m) programa(s) que incentive(m) os atletas em pós-carreira a utilizar a estrutura organizacional da confederação?	1	1	1	1	1	0
<i>Soma das pontuações ponderadas (Y)</i>	9	5	1	5	1	0
<i>Pontuações finais do índice ponderado para programas de apoio pós-carreira</i>		<b>0,55</b>	<b>0,11</b>	<b>0,55</b>	<b>0,11</b>	<b>0</b>
<b>Pontuações finais ponderadas do índice para a dimensão de apoio à carreira do atleta</b>		<b>46,18</b>	<b>43,52</b>	<b>38,43</b>	<b>36,55</b>	<b>21,60</b>

<sup>a</sup> As classificações são fornecidas com base na revisão de especialistas e classificações específicas são fornecidas para todos os indicadores para diferenciar de acordo com seu nível de importância.

<sup>b</sup> As pontuações dos recursos organizacionais representam a média ponderada das pontuações acumuladas do indicador.

Conforme apresentado na Tabela 1, a CBAAt obteve o maior índice na categoria de suporte à carreira de atleta (46,18) e o menor foi obtido pela CBG (21,60). No primeiro recurso organizacional, que se refere a decisões políticas sobre o desenvolvimento dos atletas de rendimento, a pontuação final do índice ponderado foi 0,78 para a CBHb, 0,71 para CBAAt, CBRu e CBDA, e 0,50 para CBG. No segundo recurso organizacional, relacionado aos departamentos internos que apoiam atletas de rendimento, os WIS finais foram de 0,85 para CBAAt e de 0,75 para CBHb e CBRu.

Em relação à seleção e suporte ao desempenho dos atletas de rendimento (incluindo pessoal, equipamento e treinamento), os WIS finais foram 1,00 para CBAAt e CBDA. No caso das demais entidades, CBHb, CBRu e CBG, o WIS final foi 0,90. No apoio médico aos atletas de rendimento durante competições e treinos, os valores finais do WIS foram de 1,00 para CBAAt, CBHb e CBRu. Para a CBG e a CBDA, os WIS finais foram de 0,20 e 0,60, respectivamente. Pelo quinto recurso organizacional, que se refere ao apoio aos atletas de rendimento que também participam no serviço militar, o último escore WIS foi 0,95 para CBAAt e 1,00 para CBDA. Por fim, em relação aos programas sociais de apoio carreira social relacionada ao amplo acompanhamento e ao apoio a carreira dos atletas de rendimento dentro e fora Brasil, o WIS final foi 0,72 para CBHb. Os valores para os recursos organizacionais baseados na importância do apoio pós-carreira do atleta foram de 0,55 para CBAAt e 0,11 para CBHb e CBRu.

## Discussões e implicações

### *Indicador 1. Desenvolvimento de atletas de rendimento*

Considera variáveis como: o estabelecimento de políticas de desenvolvimento do atleta pelas confederações; o desenvolvimento de políticas que relacionem os órgãos/agentes esportivos envolvidos, como federações, equipes, atletas e treinadores; estabelecimento de programas nacionais de treinamento para atletas de rendimento; e a contribuição financeira para o desenvolvimento do desempenho. Nesse recurso, a CBG apresentou uma lacuna nas políticas de desenvolvimento de atletas de rendimento, pois os dados obtidos evidenciam a falta de uma política de desenvolvimento para o esporte de rendimento. Refira-se ainda que as entidades, com exceção da CBHb, afirmaram não ter um plano nacional de formação para atletas de rendimento.

Estudos têm demonstrado a importância de estabelecer políticas de desenvolvimento esportivo com a colaboração de organizações que estão relacionadas no processo de formação e desenvolvimento esportivo, como clubes e federações. Sotiriadou et al. (2016) explicam que, apesar das variações entre países, equipes, organizações nacionais e estaduais, o aprimoramento dos programas associados de desenvolvimento de atletas permite que equipes e federação trabalhem juntas, troquem informações e aumentem a eficiência de suas operações. Segundo eles, para que as organizações esportivas alcancem e maximizem o desenvolvimento do atleta, há necessidade de cooperação e envolvimento das diversas organizações diretamente relacionadas ao esporte. Além disso, manter a transparência das interações e estabelecer um papel claro para cada entidade no desenvolvimento do atleta é um fator essencial. Isso ocorre porque a superficialidade nessas parcerias tende a resultar em menor possibilidade de desenvolvimento dos atletas, o que afeta negativamente seu desempenho.

Kikulis et al. (1992) sugerem que a análise dessas organizações deve considerar suas interações e seu próprio ambiente. Além disso, Grix e Carmichael (2012) chamam a atenção para o fato de que, embora tenhamos observado um aumento do investimento no esporte de alto rendimento, esse aumento depende do contexto histórico e das características sociopolíticas de cada país. Tais inferências nos levam a notar o contexto histórico no qual esta pesquisa está inserida: o brasileiro. Nesse sentido, é preciso compreender a falta de articulação entre as políticas e os diferentes atores do setor esportivo (Godoy, 2013). Embora o governo brasileiro reconheça seu dever de promover o esporte como um direito constitucional, não determina os

níveis (por exemplo, estadual e municipal) e graus de atuação dos diversos órgãos do Estado na promoção do esporte (Toledo, 2014).

Esse modo de organização também tem contribuído para gerar desarticulação entre a esfera governamental e outras entidades da esfera pública, do setor privado e do terceiro setor, em relação ao desenvolvimento esportivo no país. Além disso, tende a dificultar o desenvolvimento de vantagens competitivas pelas organizações esportivas brasileiras no cenário esportivo internacional. Essa desarticulação acaba se refletindo na forma como as confederações apoiam a carreira do atleta, pois, como pode ser visto na Tabela 1, não há uma padronização de como as entidades elaboram as ações para o desenvolvimento de atletas de rendimento.

A falta de uma política comum e articulada entre os diversos agentes do setor esportivo no Brasil não é exclusividade do esporte de alto rendimento. A limitada interação entre organizações regionais e nacionais demonstra a necessidade de uma política comum, focada no desenvolvimento esportivo e que promova a detecção e formação de atletas.

#### *Indicador 2. Departamentos de apoio para atletas de rendimento*

Eles pretendem atender os atletas de diversas formas e incluem, por exemplo, o departamento técnico, o departamento de financiamento e o departamento de logística para relacionamento com órgãos públicos. Tanto a CBG quanto a CBDA não possuem estruturas específicas para esta finalidade. CBAAt, CBHb e CBRu aplicam esse recurso em uma estrutura específica, mas de forma parcial. Esses resultados indicam que as confederações esportivas brasileiras não aplicam os recursos específicos necessários, seja por meio de departamentos especialmente responsáveis pelo financiamento de atletas, ou por departamentos que orientam, aconselham ou fornecem suporte técnico para atletas buscarem alternativas de financiamento de programas governamentais (ver Tabela 1). Esses dados sugerem uma discordância com o que foi demonstrado por Sotiriadou e Shilbury (2009). Para eles, o desenvolvimento do atleta de rendimento está atrelado a estratégias e programas elaborados especificamente para atletas que competem internacionalmente, além de outros fatores. Isso envolve financiamento para permitir o acesso e preparação para tais competições.

Portanto, os dados deste estudo indicam que, ainda que as entidades analisadas recebam o maior volume de recursos públicos, o desenvolvimento de ações voltadas ao apoio financeiro ou facilitação do acesso a políticas de financiamento para atletas de rendimento é negligenciado.

A fragilidade desse indicador é confirmada por Camargo (2020), em pesquisa com atletas beneficiados pelo programa “Bolsa-Atleta”, pois estes confirmaram que há limitações e falta de clareza na hora de divulgar informações sobre prazos e critérios para solicitar financiamento federal. Segundo os atletas, embora a informação chegue às entidades, ela não é repassada integralmente, o que impossibilita o recebimento da bolsa (Camargo, 2020).

Nos indicadores 1 e 2, destaca-se o papel das interações da equipe entre as diversas condições que podem implicar na heterogeneidade das ações desenvolvidas pelas entidades analisadas. Ao contrário do handebol e do rugby, onde as equipes geralmente são responsáveis por acompanhar o desenvolvimento dos atletas ao longo da carreira, no atletismo, natação e ginástica o número de equipes que fazem o mesmo para os diversos atletas envolvidos, desde o treinamento até os mais altos níveis de desempenho, é limitado. Isso reforça a necessidade de criar estratégias que permitam às entidades entrar em contato com os atletas de rendimento envolvidos, acompanhar seu desenvolvimento e realizar o processo de seleção por meio de redes de cooperação.

### *Indicador 3. Seleção e suporte ao desempenho para atletas de rendimento*

Todas as organizações demonstraram controle sobre esses recursos. Além de questões relacionadas aos critérios de seleção de atletas, esse indicador está relacionado à existência de suporte técnico multiprofissional específico, equipamentos e estratégias de treinamento que estimulem o desenvolvimento de atletas e treinadores em diversas categorias esportivas. A literatura científica do esporte aponta para a necessidade do desenvolvimento de mecanismos que estimulem a permanência dos jovens no esporte e otimizem o desenvolvimento dos atletas, desde os estágios iniciais da carreira, até o esporte de alto rendimento (Stambulova & Wylleman, 2014). Isso destaca a importância do controle institucional sobre esse indicador. Além disso, esse controle subsidia todo o processo de treinamento esportivo e reduz os efeitos de diversos fatores que podem ocasionar o abandono precoce do esporte por jovens atletas - como indisponibilidade de tempo, evasão esportiva por questões educacionais, lesões e *burnout* no esporte - principalmente por fornecer uma equipe multiprofissional adequada.

### *Indicador 4. Assistência médica para atletas de rendimento*

As entidades analisadas neste estudo não parecem estar totalmente engajadas em oferecer uma estrutura multiprofissional de apoio aos atletas, embora isso seja frequentemente



apontado pela literatura esportiva como uma importante estratégia para o desenvolvimento esportivo (Green & Houlihan, 2005; Stambulova & Wylleman 2014) e para o alcance do sucesso no esporte (De Bosscher et al., 2007; De Bosscher et al., 2015). Em relação ao indicador 4, não há uma preocupação unânime com a oferta de apoio à saúde de forma ampla, abrangendo tanto períodos de treinamento quanto de competição. Nesta situação importa referir que as duas entidades que menos se preocupam com tais ações são responsáveis por múltiplos esportes (ginástica e esportes aquáticos). Com isso, acabam sendo responsáveis por muitos atletas de rendimento que se envolvem em competições e ficam sem assistência médica.

No estudo de Camargo (2020), os atletas confirmaram a inexistência de apoio médico por parte das entidades. Os atletas acabam investindo recursos próprios para o pagamento de planos de saúde e serviços médicos em geral, recursos que poderiam ser aplicados em outras funções diretamente relacionadas a treinamentos e competições. Isso, associado à frequente não atualização dos valores oferecidos, torna o subsídio oferecido pelo Estado insuficiente para manter os atletas nos mais altos níveis de rendimento esportivo. Além disso, no estudo, os atletas confirmaram que às vezes compartilham sua rotina diária de treinamento com outras atividades que lhes permitem complementar sua renda (Camargo, 2020). O financiamento insuficiente para os atletas somado à omissão das entidades em oferecer serviços considerados essenciais para eles, como a saúde, tende a influenciar diretamente na percepção deles sobre as possibilidades de permanência no esporte de alto rendimento.

#### *Indicador 5. Programas de apoio para atletas militares de rendimento*

Todos os esportes mencionados neste estudo tiveram representantes militares nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos Rio 2016. Ainda assim, apenas a CBA e a CBDA possuem programas específicos de apoio a atletas vinculados à carreira militar. Os entrevistados dessas duas entidades não detalharam ou optaram por não explicar como esse apoio é realizado e quais seriam as funções da entidade e das forças armadas. Isso demonstrou uma lacuna que precisa ser considerada pelas entidades, uma vez que o número de atletas civis incorporados pelos militares tem crescido no Brasil (Sales, 2016). Na última década, a inserção de atletas civis nas Forças Armadas marcou o cenário do esporte brasileiro. Cerca de 670 homens e mulheres participaram do programa de financiamento ao atleta militar, criado em 2008 para alavancar os resultados do país nos Jogos Mundiais Militares de 2011. Por meio de chamada pública, os atletas com melhores resultados em competições internacionais são convocados para servir no

Campeonato Brasileiro Militar (Sales, 2016). Os selecionados passam a ser militares temporários, com salários que podem chegar a R\$ 3.200 mensais (Fellet, 2016).

#### *Indicador 6. Programas de apoio à carreira social*

O indicador 6 refere-se aos recursos sociais que podem ser utilizados para ajudar os atletas a tomar decisões sobre suas carreiras e, conseqüentemente, melhorar sua qualidade de vida. Como os resultados sugerem, no contexto do atletismo, rugby, ginástica e natação não existe um programa que atenda este recurso. No handebol, as ações desenvolvidas são direcionadas apenas aos atletas que atuam fora do país e servem a seleção nacional. Embora essas condições estejam ligadas às condições pessoais, DeFreese e Smith (2014) consideram que o apoio social teria um efeito positivo (direta ou indiretamente) no seu bem-estar, e que o bem-estar subjetivo dos atletas pode ser melhorado através do apoio positivo das pessoas ao redor deles. Isso, conseqüentemente, impacta em seu desempenho esportivo (DeFreese & Smith 2014).

#### *Indicador 7. Programas de apoio pós-carreira*

A CBA e a CBDA desenvolvem programas pós-carreira nos quais os atletas se tornam embaixadores de seus esportes após o término de suas carreiras. Apesar disso, nenhuma das entidades desenvolve amplas ações de apoio pós-carreira, ratificando os relatos de estudos realizados anteriormente no Brasil. Mazzei et al. (2012) afirmam que a ausência de ações voltadas ao pós-carreira dos atletas também foi identificada no judô. Segundo os autores, as ações desenvolvidas para inclusão de atletas em pós-carreira são pontuais e tratam da admissão de atletas como treinadores ou funcionários (Mazzei et al., 2012). Assim, embora se saiba que a garantia de um bom plano pós-carreira está relacionada ao sucesso no esporte (De Bosscher et al., 2009), os dados das entidades analisadas neste estudo apontam ações isoladas. Ou seja, não existem programas específicos para ajudar os atletas em fim de carreira.

De modo geral, os resultados deste estudo destacam a importância de apoiar a carreira dos atletas e gerar resultados que possibilitem uma melhor compreensão da gestão de recursos internos das confederações brasileiras. Observando a literatura sobre gestão esportiva, percebemos que a gestão de recursos pode ser alcançada com base em políticas internas, que devem estar relacionadas às necessidades dos atletas (Robinson & Minikin, 2011). Alguns achados deste estudo também confirmam a perspectiva proposta por Sotiriadou et al. (2008),

em que o desenvolvimento do esporte de alto rendimento requer a contribuição de diversos grupos de interesse, e que esse envolvimento deve estar alinhado para o desenho de estratégias e programas voltados aos atletas que competem no nível internacional.

Embora estudos anteriores apontem para a importância de se ter o atleta como elemento essencial das organizações esportivas - uma vez que sua imagem e carreira também geram receita (Sotiriadou et al., 2008) -, as confederações esportivas brasileiras parecem não se preocupar com essa possibilidade. Como os resultados deste estudo sugerem, as organizações parecem perceber o atleta como um custo adicional. Além disso, os resultados esportivos proporcionados pelo seu desempenho é o único objetivo almejado pelas entidades. A preocupação das confederações analisadas parece ser desenvolver ações que proporcionem benefícios *pro tempore* ao esporte e aos atletas de rendimento. Essa inferência está direta e principalmente ligada aos resultados dos indicadores 3 e 4 em oposição aos resultados dos indicadores 6 e 7. As ações desenvolvidas pelas entidades parecem considerar a importância dos atletas apenas enquanto eles são participantes ativos no esporte e podem gerar resultados esportivos. Por um lado, as entidades desenvolvem ações que visam garantir a saúde física dos atletas e facilitar a sua detecção e melhoria do seu desempenho. Por outro lado, ficou evidente o desinteresse pelo desenvolvimento de ações que promovam o apoio social e pós-carreira aos atletas. Os dados mostram que, uma vez aposentados, os atletas deixam de atuar e deixam de ser agentes de importância para o esporte e suas entidades.

Esse cenário enfatiza a necessidade de as confederações brasileiras desenvolverem parcerias com os diversos agentes envolvidos no processo de formulação de ações para o esporte e para que os atletas sejam considerados parte desse processo. Um maior envolvimento desses agentes aumentaria e consolidaria a atuação dos *stakeholders*, em busca de soluções e estratégias que permeiam todas as fases do desenvolvimento de atletas de rendimento. Além disso, a preocupação com questões essenciais como apoio médico e pós-carreira poderia facilitar a atração de talentos esportivos e evitar que os atletas evadissem o esporte de alto rendimento. A ciência do esporte é clara em ambos os pontos. Sabemos que a valorização do desempenho esportivo pode ser proporcionada pela redução da insegurança em relação ao fim da carreira esportiva (Young et al., 2006). Além disso, a qualidade e garantia na oferta de apoio à saúde tendem a otimizar o desempenho esportivo de atletas de rendimento (Dijkstra et al., 2014).

As características observadas demonstram que as confederações brasileiras não observam ou desenvolvem estratégias de planejamento recomendadas por alguns estudos da

ciência do esporte que abordam o uso de recursos internos para alcançar o sucesso esportivo. Se observarmos estudos como Robinson e Minikin (2011) no contexto brasileiro há uma lacuna quanto ao estabelecimento de um plano de gestão operacional que inclua a implantação de departamentos especializados que estejam diretamente associados à otimização da carreira do atleta.

## Conclusão

No Brasil, os resultados apontaram para uma heterogeneidade no padrão de execução e desenvolvimento de ações que abordam o apoio à carreira do atleta por confederações esportivas. Esta heterogeneidade parece estar diretamente associada a dois fatores relacionados: a) a ausência de um sistema desportivo estruturado; e b) a autonomia atribuída às entidades desportivas.

É preciso reconhecer que a autonomia, por si só, não deve ser considerada um fator negativo no contexto gerencial das entidades esportivas. Robinson e Minikin (2011) apontam a importância de as entidades desenvolverem estratégias ou programas de ação de acordo com suas próprias necessidades e demandas. No entanto, no contexto brasileiro, essa autonomia está intimamente ligada à ausência de um plano ou estratégia mútua para o desenvolvimento esportivo.

Se considerarmos as notas de Shilbury et al. (2008) – sobre a importância de planejar o desenvolvimento de atletas de rendimento para auxiliar gestores e formuladores de políticas a potencializar o sucesso dos atletas, com base não apenas nas medalhas conquistadas – este estudo aponta para a necessidade de estabelecer um plano esportivo nacional e sistematizado. Além disso, notamos a fragilidade em aplicar o conhecimento científico e utilizar experiências exitosas em todo o planeta para o contexto brasileiro.

Ao propor esta análise, pretendemos subsidiar futuras investigações que visem medir a capacidade organizacional das organizações esportivas e avaliar um recurso organizacional específico, o apoio ao atleta. Além disso, ao identificar recursos quantitativos e qualitativos, essa análise pode ajudar a entender como as confederações podem otimizar e gerenciar seus recursos e melhorar seu desenvolvimento e vantagem competitiva (Truyens et al., 2014).

No caso desta pesquisa, a análise das confederações, no país-sede dos Jogos Olímpicos Rio 2016, em um período pós-Jogos, visa compreender o desenvolvimento do esporte em um país que recentemente investiu massivamente na formação de atletas de rendimento. Além

disso, uma análise empírica dos recursos aplicados no apoio à carreira do atleta pode fornecer uma série de implicações gerenciais, a fim de permitir que os gestores esportivos tomem decisões estratégicas relacionadas ao desenvolvimento de atletas de alto rendimento no Brasil.

Como em qualquer pesquisa, este estudo apresenta limitações que devem ser reconhecidas. Primeiramente, os dados foram coletados em cinco confederações brasileiras (atletismo, handebol, rugby, ginástica, natação). Investigações futuras podem ampliar o número de entidades analisadas e ajudar a traçar um panorama do apoio aos atletas de alto rendimento no Brasil. Em segundo lugar, embora as confederações façam parte do mesmo sistema desportivo, regidos pelas mesmas leis e beneficiando de financiamento público das mesmas fontes, as entidades analisadas neste estudo atuam de forma diferente.

Isso pode ser observado ao se considerar os públicos e a organização de cada esporte, como a coletividade: esportes individuais e esportes coletivos. Partindo dessa premissa, investigações futuras poderão considerar a criação de categorias e, conseqüentemente, permitir a comparação da aplicação de recursos entre organizações ligadas ao esporte coletivo e individual, separadamente.

Por fim, embora esta pesquisa incorpore o instrumento proposto por Truyens et al. (2014), optamos por avaliar apenas uma dimensão do mesmo. A análise e o controle dos fatores de desenvolvimento esportivo nas confederações brasileiras é ainda mais necessário quando se considera que, no Brasil, a maior parte do financiamento das entidades vem da esfera pública e é concedido por meio de políticas e convênios.

Os resultados indicam que o apoio à carreira do atleta é uma construção que inclui vários fatores, como o desenvolvimento de atletas de rendimento, a existência de departamentos de apoio ao atleta, seleção clara de atletas e apoio ao desempenho, apoio médico, programas de apoio ao atleta militar, apoio à carreira social programas e um programa de apoio pós-carreira, que não são amplamente ou homogeneamente aplicados pelas organizações no contexto esportivo brasileiro.

Este estudo representa um esforço inicial para ilustrar como o suporte ao atleta de rendimento pode ser melhorado e que os gestores esportivos devem considerar esses achados ao desenvolver estratégias e políticas voltadas ao desenvolvimento esportivo.

## Referências

- Almeida, B. S., & Marchi, W., Jr. (2011). Comitê Olímpico brasileiro e o financiamento das confederações brasileiras. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 33(1), 163-179. <https://doi.org/10.1590/S0101-32892011000100011>
- Banville, D., Desrosiers, P., & Genet-Volet, Y. (2000). Translating questionnaires and inventories using a cross-cultural translation technique. *Journal of Teaching in Physical Education*, 19(3), 374-387. <https://doi.org/10.1123/jtpe.19.3.374>
- Bar-Eli, M., Galily, Y., & Israeli, A. (2008). Gaining and sustaining competitive advantage: on the strategic similarities between Maccabi Tel Aviv BC and FC Bayern München. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 73-94. <https://doi.org/10.1080/16138171.2008.11687810>
- Barney, J. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, 27(6), 643-650. <https://doi.org/10.1177/014920630102700602>
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2010). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*. Saddle River: Prentice Hall.
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). Sport-specific policies and factors that influence international success: The case of tennis. *Sport Management Review*, 18(3), 343-358. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.10.003>
- Camargo, P.R. (2020). *O programa Bolsa-Atleta: desenvolvimento da performance esportiva e política de Welfare State*. [Tese doutorado, Universidade Federal do Paraná]. <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/69714>
- Camargo, P. R. & Mezzadri, F. M. (2017). Políticas Públicas Para O Esporte: O Programa Bolsa-Atleta E Sua Abrangência Na Base Do Handebol No Brasil. *Pensar a Prática*, 20(1), 39-52. <https://doi.org/10.5216/rpp.v20i1.39927>
- CBAAt. (2016). Demonstrações Financeiras. [http://www.cbata.org.br/governanca/demonstracoes\\_financeiras\\_2016.pdf](http://www.cbata.org.br/governanca/demonstracoes_financeiras_2016.pdf)
- CBG. (2016). Demonstrações Financeiras. [http://www.cbginastica.com.br/adm/resources/download\\_arquivo/7280b5a9826e7d59e8081b83698f336b\\_5941a3577113e.pdf](http://www.cbginastica.com.br/adm/resources/download_arquivo/7280b5a9826e7d59e8081b83698f336b_5941a3577113e.pdf)
- CBHb. (2016). Demonstrações Financeiras. [http://www.brasilhandebol.com.br/Admin/Anexos/002363\\_RELATÓRIO%20DOS%20AUDITORES%20INDEPENDENTES.pdf](http://www.brasilhandebol.com.br/Admin/Anexos/002363_RELATÓRIO%20DOS%20AUDITORES%20INDEPENDENTES.pdf)
- Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1988). Brasília: Diário Oficial da União. Recuperado em 13 de dezembro, 2022, em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)

- 
- Corrêa, A. J., Moraes, M., Mezzadri, F. M., & Cavichioli, F. R. (2014). Financiamento do esporte olímpico de verão brasileiro: mapeamento inicial do programa “bolsa-atleta” (2005-2011). *Pensar a prática*, 17(4). <https://doi.org/10.5216/rpp.v17i4.29057>
- De Bosscher, V., Bingham, J., Shibli, S., Bottenburg, M. van, & Knop, P. De. (2007). *Sports policy factors leading to international sporting success: An international comparative study*. Vrije Universiteit Brussel. Meyer & Meyer.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., Shibli, S., & Bingham, J. (2009). Explaining international sporting success: An international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, 12 (3), 113-136. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.01.001>
- De Bosscher, V., Shibli, S., Westerbeek, H., & Bottenburg, M. van. (2015). *Successful elite sport policies: An international comparison of the Sports Policy factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 nations*. Meyer & Meyer Sport.
- DeFreese, J. and Smith, A. (2014). Athlete social support, negative social interactions, and psychological health across a competitive sport season. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 36 (6), 619-630. <https://doi.org/10.1123/jsep.2014-0040>
- Dijkstra, H.P., Pollock, N., Chakraverty, R., & Alonso, J. M. (2014). Managing the health of the elite athlete: A new integrated performance health management and coaching model. *British Journal of Sports Medicine*, 48 (7), 523–531. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2013-093222>
- Fahy, J. (2000). The resource-based view of the firm: some stumbling-blocks on the road to understanding sustainable competitive advantage. *Journal of European Industrial Training*, 24(2/3/4), 94-104. <https://doi.org/10.1108/03090590010321061>
- Fellet, J. (2016, 16 de agosto). Atletas militares são ‘estratégia de marketing’, diz pesquisador. *BBC News Brasil*. <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-37114221>
- Figuerôa, K. M., Sevegnani, P., Mezzadri, F. M., & Moraes, E. S. M.(2014). Planejamento, ações e financiamento para o esporte em tempos de megaeventos. *Motrivivência*, 26(42), 55-71. <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2014v26n42p55>
- Funahashi, H., De Bosscher, V. & Mano, Y. (2015). Understanding public acceptance of elite sport policy in Japan: a structural equation modelling approach. *European Sport Management Quarterly*, 15 (4), 478-504. <https://doi.org/10.1080/16184742.2015.1056200>
- Godfrey, C. (2009). Corporate social responsibility in sport: An overview and key issues. *Journal of Sport Management*, 23 (6), 698-716. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.6.698>
- Godoy, L. (2013). *O Sistema Nacional de Esporte no Brasil: revelações e possíveis delineamentos*. [Tese doutorado, Universidade Federal do Paraná]. <http://www.pgedf.ufpr.br/downloads/TESES/2013/TESE%20Letícia%20Godoy.pdf>

Green, M., & Houlihan, B. (2005). *Elite sport development: Policy learning and political priorities*. New York, Routledge.

Green, M., & Houlihan, B. (2006). Governmentality, modernization, and the “disciplining” of national sporting organizations: Athletics in Australia and the United Kingdom. *Sociology of Sport Journal*, 23 (1), 47-71. <https://doi.org/10.1123/ssj.23.1.47>

Grix, J., & Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4 (1), 73-90. <https://doi.org/10.1080/19406940.2011.627358>

Güllich, A., & Emrich, E. (2006). Evaluation of the support of young athletes in the elite sports system. *European Journal for Sport and Society*, 3 (2), 85-108. <https://doi.org/10.1080/16138171.2006.11687783>

Kikulis, L., Slack, T., & Hinings, B. (1992). Institutionally specific design archetypes: A framework for understanding change in national sport organizations. *International Review for the Sociology of Sport*, 27 (4), 343–368. <https://doi.org/10.1177/101269029202700405>

Lawshe, C. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28 (4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>

Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998. (1998). Brasília: Diário Oficial da União. Recuperado em 13 de dezembro, 2022, em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm)  
[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm)

Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004. (2004). Institui o Bolsa Atleta. Recuperado em 13 de dezembro, 2022, em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.891.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.891.htm)

Mazzei, L., Vieira, D., Neto, A., & Bastos, F. (2012). Gestão da Confederação Brasileira de Judô um estudo de caso. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*, 2 (1), 31-42.

Meira, T. D. B., Bastos, F. D. C., & Böhme, M. T. S. (2012). Análise da estrutura organizacional do esporte de rendimento no Brasil: um estudo preliminar. *Revista brasileira de educação física e esporte*, 26(2), 251-262. <https://doi.org/10.1590/S1807-55092012000200008>

Patriani, S. Y. C. C. (2016, 15 de maio). Como a gestão profissional mudou os rumos do rúgbi no Brasil. *Época negócios*. <https://epocanegocios.globo.com/Brasil/noticia/2016/05/como-gestao-profissional-mudou-os-rumos-do-rugbi-no-brasil.html>

Passos, G. (2016, 21 de agosto). Rio 2016: Brasil não atinge meta de medalhas. Confirma os recursos públicos gastos. *EBC*. <http://www.ebc.com.br/esportes/rio-2016/2016/08/rio-2016-brasil-nao-atinge-meta-de-medalhas-confirma-os-recursos-publicos>

- 
- Ponkin, I., & Ponkina, A. (2016). Public financial support of professional sport. *International Sports Law Review Pandektis*, 11 (3-4), 412-420.  
[https://iasl.org/media/File/tample\\_of\\_contents\\_\\_pandektis\\_vol11\\_3\\_4\\_2016.pdf](https://iasl.org/media/File/tample_of_contents__pandektis_vol11_3_4_2016.pdf)
- Priem, R., & Butler, J. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.  
<https://doi.org/10.2307/259392>
- Robinson, L., & Minikin, B. (2011). Developing strategic capacity in Olympic sport organisations. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 1 (3), 219–233. <https://doi.org/10.1108/20426781111162648>
- Sales, R. (2016, 24 de maio). Forças Armadas querem o dobro de medalhas em 2016. *Valor Econômico*.  
<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/521960/noticia.html?sequence=1>
- Shilbury, D., Sotiriadou, K., & Green, B.C. (2008). Sport Development. Systems, Policies and Pathways: An Introduction to the Special Issue. *Sport Management Review*, 11 (3), 217–223. [https://doi.org/10.1016/S1441-3523\(08\)70110-4](https://doi.org/10.1016/S1441-3523(08)70110-4)
- Sitrini, A., Rezende, I. (2016, 14 de agosto). Com mais de R\$ 122 mi de investimento, Brasil deixa Rio 2016 sem medalhas na natação. *ESPN*.  
[http://www.espn.com.br/noticia/622140\\_com-mais-de-r-122-mi-de-investimento-brasil-deixa-rio-2016-sem-medalhas-na-natacao](http://www.espn.com.br/noticia/622140_com-mais-de-r-122-mi-de-investimento-brasil-deixa-rio-2016-sem-medalhas-na-natacao)
- Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2018). Managing high-performance sport: introduction to past, present, and future considerations. *European Sport Management Quarterly*, 18 (1), 1-7. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1400225>
- Sotiriadou, P., & Shilbury, D. (2009). Australian elite athlete development: An organizational perspective. *Sport Management Review*, 12 (3), 137–148.  
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.01.002>
- Sotiriadou P, Brouwers, J., & De Bosscher, V. (2016). High performance development pathways. In Sherry, E., Schulenkorf, N., & Phillips, P. (Eds). *Managing sport development: An international approach* (pp. 63-76). Abingdon: Routledge.
- Sotiriadou, K., & Shilbury, D. (2010). Using grounded theory in sport management research. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 8 (3-4), 181-202.  
<https://doi.org/10.1504/IJSMM.2010.037503>
- Sotiriadou, K., Shilbury, D., & Quick, S. (2008). The attraction, retention/transition, and nurturing process of sport development: Some Australian evidence. *Journal of Sport Management*, 22 (3), 247–272. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.3.247>
- Stambulova, N., & Wylleman, P. (2014). Athletes career development and transitions. In Papaioannou, A., & Hackfort, D. (Eds.) *Routledge Companion to Sport and Exercise Psychology: Global perspectives and fundamental concepts*. (pp. 603-618). Routledge.

- Teixeira, M., Matias, W., & Mascarenhas, F. (2017). O esporte olímpico no Brasil: recursos financeiros disponibilizados para Olimpíadas Londres 2012. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 39 (3), 284-290. <https://doi.org/10.1016/j.rbce.2017.02.004>
- Toledo, R. M. (2014). As políticas públicas e o direito “social” ao esporte: uma análise a partir do Estado do Paraná (1995-2010). [Tese doutorado, Universidade Federal do Paraná]. <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/44831>
- Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). A resource-based perspective on countries’ competitive advantage in elite athletics. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 6 (3), 459-489. <https://doi.org/10.1080/19406940.2013.839954>
- Truyens, J., De Bosscher, V., Sotiriadou, P., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2016). A method to evaluate countries’ organizational capacity: A four country comparison in athletics. *Sport Management Review*, 19 (3), 279-292. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.05.002>
- Young, J. A., Pearce, A.J., Kane, R., & Pain, M. (2006). Leaving the professional tennis circuit: Exploratory study of experiences and reactions from elite female athletes. *British Journal of Sports Medicine*, 40 (5), 477-483. <http://dx.doi.org/10.1136/bjism.2005.023341>