

SISTEMA DE GESTÃO APLICADO AO AMBIENTE DO ATLETA

RESUMO

Com a escolha da cidade do Rio de Janeiro para sediar os Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016, iniciou-se a discussão sobre o desempenho do país, principalmente após o lançamento do Plano Brasil Medalhas em setembro de 2012. Entretanto, após a divulgação das metas para 2016 (top 5 no Paralímpico e Top 10 no Olímpico) não observou-se avanços na gestão das entidades administrativas no que concerne às ferramentas de gestão aplicáveis ao ambiente micro, um daqueles que são responsáveis pelo sucesso esportivo de uma nação. A alocação dos recursos escassos deve ser feita de forma eficaz, sendo aportada de acordo com as deficiências percebidas no cotidiano do atleta, voltando-se para a busca por melhores resultados e, diminuindo o *gap* percebido nesse nível de atuação. Posto isso, o estudo apresenta como objetivo, a partir do contexto do ambiente do atleta, levantar as variáveis aplicáveis ao sucesso individual do atleta. O estudo terá abordagem qualitativa e terá aplicação no campo operacional do esporte, sendo conduzida através de pesquisa bibliográfica. A pesquisa tem origem nos pilares do SPLISS e nos estudos selecionados que, com a análise de conteúdo, técnica capaz de categorizar e permitir inferências sobre o conteúdo descrito tornou possível o diagnóstico de nove categorias com as respectivas variáveis. Dentre as categorias adotadas, observou-se uma matriz com categorias direta e indiretamente ligadas ao ambiente do atleta, assim como, ações desenvolvidas ao nível macro e ao nível micro. Concluiu-se que o atleta, *stakeholder* responsável pelo nível operacional e aquele envolvido diretamente com a obtenção dos resultados, deve ter o acompanhamento e o controle como rotina nos seus treinamentos, sendo possível, assim, a possível correção do rumo do trabalho.

Palavras-chave: Ambiente do Atleta; Gestão; Performance; Resultado; Sucesso Esportivo.

MANAGEMENT SYSTEM APPLIED TO THE MICRO LEVEL

ABSTRACT

The choice of Rio de Janeiro to host the Olympic and Paralympic Games of 2016, began the discussion of the performance of the country, especially after the launch of Plan Brazil Medals in September 2012. However, after the disclosure of the targets for 2016 (top 5 in the Top 10 in the Olympic and Paralympic) observed no advances in the management of administrative entities with regard to management tools applicable to the micro environment, one of those who are responsible for a nation's sporting success. The allocation of scarce resources must be done effectively, being employed according to perceived deficiencies in the athlete's everyday life, turning to the search for better results and decreasing the gap perceived at this level of operation. That said, the study has as objective, from the environmental context of the athlete, raise the variables applicable to individual success of the athlete. The study will have a qualitative approach and will have application in the operational field of sport, being conducted through bibliographical research. The research has its origins in the pillars of SPLISS and selected studies that, with content analysis, a technique able to categorize and allow inferences described made possible the diagnosis of nine categories with their respective variables. Among the categories adopted, it was observed an array with categories directly and indirectly linked to the athlete's environment, as well as actions taken at macro and micro level. It was concluded that the athlete, stakeholder responsible for operational level and that involved directly with the obtaining of results must have monitoring and control as routine in their training, and thus the possible correction of the course of the work.

Keywords: Micro Level; Management; Performance; Result; Sporting Success.

SISTEMA DE GESTIÓN APLICADA AL NIVEL MICRO DEL DEPORTISTA

RESUMEN

Con la elección de Río de Janeiro para albergar los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de 2016, comenzó la discusión sobre el desempeño del país, especialmente después del lanzamiento del Plan de medallas de Brasil en septiembre de 2012. Sin embargo, después de la divulgación de los objetivos para el 2016 (top 5 en el Top 10 en los Juegos Olímpicos y Paralímpicos) no observada avances en la gestión de las entidades administrativas en cuanto a herramientas de gestión aplicables al ambiente micro, uno de los que son responsables por el éxito deportivo de la nación. La asignación de recursos escasos debe hacerse efectiva, siendo empleado según las deficiencias percibidas en la vida cotidiana del deportista, recurriendo a la búsqueda de mejores resultados y disminuyendo la brecha percibida en este nivel de funcionamiento. Dicho esto, el estudio tiene como objetivo, desde el contexto ambiental del deportista, elevar las variables aplicables al éxito individual del atleta. El estudio tendrá un enfoque cualitativo y tendrá aplicación en el campo operacional de deporte, llevando a cabo a través de investigación bibliográfica. La investigación tiene su origen en los pilares de SPLISS y estudios seleccionados que, con el análisis de contenido, una técnica capaz de clasificar y permitir inferencias acerca del contenido descrito hizo posible el diagnóstico de nueve categorías con sus respectivas variables. Entre las categorías adoptadas, se observó una matriz con categorías directa e indirectamente vinculados a de la atleta medio ambiente, así como las medidas adoptadas a nivel micro y macro. Se concluyó que el atleta, los actores responsables de nivel operativo y que involucró directamente con la obtención de resultados debe tener seguimiento y control como rutina en su formación y por lo tanto la posible corrección del curso de la obra.

Palabras clave: Nivel Micro del Deportista; Gestión; Rendimiento; Resultado; Éxito Deportivo.

Silvestre Cirilo dos Santos Neto¹
Leonardo José Mataruna dos Santos²
Lamartine Pereira DaCosta³

¹ Doutor na Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ. Pesquisador associado (Associate Research Fellow) do Grupo de Estudo em Eventos e Mega Eventos da Escola de Educação Física e Desportos da Universidade Federal do Rio de Janeiro registrada no CNPq e Bolsista da União Europeia pelo Projeto CARNiVAL da Coventry University (Reino Unido). Brasil. E-mail: silvestrecirilo@yahoo.com.br

² Doutor em Educação Física pela Universidade Gama Filho – UGF. Pesquisador Associado da Coventry University - CTPSR, UK (Marie Curie Research Fellow). Pesquisador do Grupo de Pesquisa em Legados de Eventos e Megaeventos Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Brasil. E-mail: l.mataruna@coventry.ac.uk

³ Doutor em Filosofia pela Universidade Gama Filho – UGF. Professor visitante na University of East London-UK e Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ. Membro do Conselho Consultivo da Russian International Olympic University. Brasil. E-mail: lamartine@terra.com.br

1 INTRODUÇÃO

Com o final dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de Londres 2012, o tema resultado esportivo entrou na agenda esportiva brasileira. Entretanto, a discussão se encaminha para o montante investido em razão das medalhas ganhas, não passando pelos meios adotados para que haja melhora de fato no rendimento do atleta e, conseqüentemente, os resultados alcançados estejam em acordo com os planejados.

Atualmente, pesquisadores já observam que outros fatores, essencialmente intrínsecos, estão diretamente relacionados com o sucesso esportivo individual do atleta. No que tange esse ambiente, o Brasil, sede dos próximos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, na Cidade do Rio de Janeiro, em 2016, não oferece uma base histórica na busca pelo sucesso esportivo, nem, ao menos, um planejamento programado desde a concepção da candidatura até a realização dos jogos efetivamente, com o intuito de promover o desenvolvimento desses atletas. É importante ressaltar que, os Jogos Pan Americanos e Parapan Americanos realizados na cidade do Rio de Janeiro, em 2007, se apresentaram como um evento teste para a candidatura da cidade aos Jogos Olímpicos e Paralímpicos. E, nem assim, foi possível perceber algum movimento no sentido de um planejamento focado nos atletas e nas intenções do país em tornar-se potência esportiva, tornando tal fato uma vantagem competitiva.

Foi possível observar que esta discussão está voltada, apenas, ao investimento financeiro realizado pelo governo e pelo número de medalhas ganhas (Ceccon, 2012; Kleber e Marcondes, 2012; Ohata e Rangel, 2012; Rodrigues, 2012; Rodrigues e Juppá, 2012). Como exemplo dessa política, pegamos os exemplos da Dinamarca, que investiu para Pequim 2008 cerca de 30% a mais em relação aos Jogos Olímpicos de Atenas 2004 (Storm e Nielsen, 2010) e, o Brasil, que aumentou cerca de 250% o seu investimento financeiro, saltando de R\$ 692,5 mi para R\$ 1,75 bilhões nos dois últimos Ciclos Olímpicos (Rodrigues e Juppá, 2012). Nos dois casos relatados a diferença no número de medalhas ganhas foi mínima, havendo uma inflexão no caso dinamarquês.

Em 2012, foi idealizado um plano emergencial chamado de Plano Brasil Medalhas, na qual se prevê um plano focado principalmente no posicionamento do quadro de medalhas (ficar no *Top 05*, no caso dos Jogos Paralímpicos e, no *Top 10*, nos Jogos Olímpicos), através de uma estratégia voltada para o crescimento de medalhas conquistadas nas modalidades já ativadas e, a conquista de medalhas em modalidades sem esta tradição. Entretanto, esse plano carece de um detalhamento maior, com informações de quais esportes, como e a qual tempo ele proporcionaria as ações necessárias para atingir os resultados esperados. O

foco prescrito foi o de concentrar-se nas modalidades com maior probabilidade de obtenção das medalhas, recaindo sobre a velha máxima de dar mais a quem tem mais.

Por outro lado e contrariando o *Modus Operandi* do Ministério do Esporte e do COB, o presidente do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), Andrew Parsons, declarou que o planejamento vem sendo elaborado desde 2009, quando a cidade do Rio de Janeiro conquistou o direito de ser sede dos Jogos de 2016 e, que cada modalidade deve ter seu caminho respeitado (Rio 2016, 2012). Cabe ressaltar que a razão entre o investimento feito no esporte Olímpico e Paralímpico para o Ciclo Londres 2012 esbarra nos 90%, porém o resultado alcançado pela delegação Paralímpica foi cerca de 250% melhor se comparados o número total de medalhas conquistadas, denotando uma eficácia maior no planejamento do CPB. Parsons espera poder contar com R\$ 75 milhões por ano, totalizando R\$ 300 milhões para o Ciclo Rio 2016 (Knoploch, 2012). Notoriamente, a eficiência do trabalho apresentado pelo esporte Paralímpico é maior que a do esporte Olímpico. Não é possível inferir as principais diferenças na operacionalização dos planejamentos, entretanto Böhlke (2006), relata o *gap* existente na maneira como ocorre a transferência dos níveis macro e meso para o nível micro e como a interação diária entre atleta, treinador e *staff* acontece, pressupondo que essa transferência vem ocorrendo de maneira mais eficiente no esporte Paralímpico, porém sem a requerida sistematização que permitiria a replicação nos demais segmentos. Posto isso, a presente pesquisa está voltada ao estudo do ambiente micro, aquele ligado diretamente ao sucesso individual do atleta. Posto isso, a questão problema apresentada para o estudo é: **quais são as variáveis aplicáveis ao treinamento do atleta?**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Ambiente do Atleta

O ambiente do atleta, definido por De Bosscher et al (2008) como sendo aquele que age diretamente sobre o atleta e pode ser conhecido como o nível micro no universo esportivo. Foi percebido por Oakley e Green (2001) que os países buscavam alternativas ao fracasso percebido ou a tentativa de alavancar o país perante a realização de um grande evento esportivo, tal como o Brasil enquanto sede dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos de 2016.

O estudo das políticas esportivas mostra-se avançado no cenário internacional (Chalip, Johnson e Stachura, 1996; Oakley e Green, 2001; Green e Oakley, 2001; Green, 2004; Stewart *et al.*, 2004; Green e Houlihan, 2005; Hong, Wu e Xiong, 2005; Böhlke,

2006; De Bosscher *et al.*, 2006; De Bosscher *et al.*, 2008; Houlihan e Green, 2008; Böhlke; Robinson, 2009; De Bosscher *et al.*, 2009; Storm e Nielsen, 2010; Nicholson, Hoye e Houlihan, 2011; Grix e Carmichael, 2012), entretanto essa discussão foi percebida no campo institucional, principalmente em ações governamentais, numa perspectiva *top-down*, não atingindo as necessidades percebidas pelo campo operacional, aquele no qual estão inseridos os atletas.

Observaram-se estudos isolados acerca desse campo de atuação (Gould *et al.*, 1999; Duffy *et al.*, 2001; Greenleaf, Gould e Dieffenbach, 2001; Gould *et al.*, 2002; Conzelmann e Nagel, 2003; Gibbons *et al.*, 2003; De Bosscher *et al.*, 2004), 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. Porém, 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 a parte de todo o processo, evidenciando como citado anteriormente, o caráter *top-down* nas tomadas de decisão.

Nesse sentido, Bölkhe e Robinson (2009) descrevem o termo “*elite sport system*” como aquele usado, entre outras coisas, para as práticas usadas para desenvolver e preparar atletas para o sucesso esportivo. Entretanto, com a falta de sistematização observada nesse ambiente, o *gap* operacional, observado por Bölkhe (2006), tende a aumentar em nações que dispendam menos atenção ao setor.

2.2 Resultado Esportivo

O tema resultado esportivo é incipiente na academia, porém é de extrema importância no âmbito do atleta. Entretanto, é necessário que se entenda o que é 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: efeito de uma ação voltada às atividades desenvolvidas pelo atleta ou equipe para fins de competição. Como consequência dessa ação, espera-se que o resultado seja positivo, havendo melhora em relação à marcação anterior.

Por muitos anos, a discussão sobre resultado esportivo concentrou-se em variáveis do nível macro, que são responsáveis pela análise do contexto sociocultural do país (De Bosscher, De Knop *et al.*, 2006; De Bosscher, Bingham *et al.*, 2008). Essa discussão era permeada por elementos voltados à questão demográfica, geográfica, econômicas e culturais

(Ball, 1972; Grimes, Kelly *et al.*, 1974; Levine, 1974; Hoffmann, Ging *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 efetivamente responsáveis pelo resultado esportivo, como ressaltado por Shibli e Bingham (2008). Percebe-se que o resultado esportivo está fortemente atrelado a 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 baseada em evidências (De Bosscher, Bingham *et al.*, 2008; Shibli e Bingham, 2008, Shibli, Gratton e Bingham, 2012).

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 simplória e frágil. 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 a outra mesmo quando este foi melhor ou pior e a prerrogativa de se privilegiar a medalha de ouro em detrimento ao número total de medalhas, não avaliando a qualidade das medalhas (ouro, prata e bronze), são alguns dos pontos fracos quando utiliza-se o quadro de medalhas para analisarmos o desempenho esportivo (De Bosscher, Bingham *et al.*, 2008).

Outro formato considerado para a análise de resultados é o que usa um sistema de pontuação. Nesse formato encontram-se duas variáveis: a) voltada aos medalhistas, oferecendo três pontos para o medalhista de ouro; dois pontos para o medalhista de prata e um ponto para o bronze. b) 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 *et al.*, 2004; De Bosscher, Bingham *et al.*, 2008), esse sistema de pontos é mais utilizado para o planejamento estratégico e para o processo de tomada de decisão quando comparados ao uso do quadro de medalhas para o mesmo fim.

Porém, essa segunda forma de medição do resultado ainda apresenta uma limitação, que é a variação dos pontos ofertados em cada evento, dependendo da sua natureza ou, simplesmente, do regulamento adotado. Na ideia de buscar uma medida padrão, os acadêmicos inspiraram-se no marketing e foram buscar o *Market Share* (MS) para, enfim, padronizar uma medida que permitisse comparações fidedignas em séries históricas ou avaliações de um Ciclo Olímpico para o outro. O *Market Share* é um índice calculado a partir dos pontos ganhos em uma razão dos pontos disponíveis no evento (De Bosscher, Bingham *et al.*, 2008; Shibli e Bingham, 2008).

MARKET SHARE (MS) = ((Pontos Conquistados/Total de Pontos) x 100)

O texto descreveu até o momento, as medições que envolvem países, aproveitando o rendimento de equipes de esportes coletivos ou, um conjunto de atletas no caso dos esportes individuais. Mas, como a intenção do estudo 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. De Bosscher *et al.* (2008) propuseram medidas alternativas para a mensuração do sucesso esportivo, tais como: a quantidade de atletas classificados para campeonatos de nível mundial; número de atletas classificados para a final do campeonato e número de atletas alcançando o seus melhores resultados, inclusive quebra de recordes.

Concluindo, a importância de se adotar um sistema de medição dos resultados é a possibilidade de se fazer análises baseadas em evidências, tornando eficazes os investimentos realizados, alocando-os de forma mais incisiva 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* para futuros trabalhos.

2.3 Gestão por Resultados

A gestão por resultados pretende combater a falta de direcionamento no trabalho de uma organização. Nesta abordagem, deve-se determinar para onde queremos ir e qual a direção a ser tomada para atingirmos tal lugar (UNESCO, 2011). No entanto, nesse ínterim, é necessário que se mantenha em acompanhamento diuturnamente com o intuito de tornar ágeis as tomadas de decisão e as correções de rumo. Contudo, ao tratarmos de uma política de desenvolvimento, devemos ter consciência que o total controle das variáveis é quase impossível, mas o esforço de se manter em funcionamento esse controle deve ser contínuo, buscando um norte em prol da eficiência ao final do caminho.

A sua origem data dos anos 1950 e, tem como base, a administração por objetivos, conforme determinado por Peter Drucker. A responsabilização (*accountability*) por resultados é um dos pontos fortes desse sistema de gestão com vistas a torná-lo mais efetivo, transparente, responsável e orientado por resultados (Unesco, 2011). Nesse sentido, será apresentado o conceito da gestão por resultados e a descrição para o seu desenvolvimento. O conceito é baseado numa estratégia de gestão que visa a melhora do desempenho através da aplicação de recursos e

processos buscando atingir as metas propostas (Ortiz, Kuyama *et al.*, 2004; UNDP, 2011; UNESCO, 2011).

Para Martins (2005) a gestão por resultados acontece quando a priorização dos fins ocorre em detrimento dos meios ou ações geradas para atingir o resultado esperado. O Canadian International Developmental Agency (CIDA, 2011) firma alguns pontos sobre a condução da gestão por resultados:

- a) Definição, com base em análises detalhadas do ambiente, de resultados realistas;
- b) Identificação dos beneficiários e elaboração de programas voltados às necessidades desses atores;
- c) Monitoramento contínuo da evolução dos resultados e, dos recursos utilizados através de indicadores apropriados;
- d) Identificação e gestão de risco a partir dos resultados esperados e dos recursos necessários para a execução;
- e) Aprendizagem organizacional;
- f) Elaboração contínua de relatórios.

Em suma, a gestão por resultados altera o foco da gestão que, anteriormente era baseada em processos e insumos e, que agora, volta-se aos objetivos, ou seja, o foco é concentrado nos resultados obtidos através dos recursos investidos e, adicionalmente, durante o planejamento existe uma preocupação para que haja volume necessário de ações para que se alcance os resultados esperados. Por outro lado, durante a etapa de execução há um monitoramento contínuo para garantir a contribuição dos recursos disponíveis para que se alcance os resultados esperados (UNESCO, 2011).

Ao adotar essa abordagem, presume-se que a instituição busque uma melhor eficiência e *accountability* (UNDP, 2011) em seus quadros e programas. Entretanto para que essa abordagem seja implantada faz-se necessário que haja uma mudança na orientação interna da organização e a adaptação dos funcionários a essa nova visão gerencial, ou seja, a mudança da cultura organizacional (Ortiz, Kuyama *et al.*, 2004).

Em linhas gerais, a gestão por resultados requer um estreito acompanhamento dos resultados, além da auto avaliação e a elaboração de relatórios sobre o desempenho observado (UNDP, 2011) levando a uma comparação com o resultado esperado para, em seguida, retroalimentar o planejamento mantendo ou melhorando as previsões realizadas. Estes resultados são o que a gestão esportiva tanto almeja, mas, como foi possível observar no edital lançado pelo Ministério do Esporte (Brasil, 2012), o resultado não é um item que mereça atenção na execução dos projetos conforme deliberado no documento. Tal problema é extensivo a quase toda a área esportiva no Brasil onde, somente o primeiro lugar é cultuado, não havendo complacência com os demais resultados. De fato, nos falta uma tradição de

planejamento realístico, condizente com a real possibilidade da equipe ou atleta. A expectativa gerada quase sempre supera a leitura daquele ambiente, gerando frustrações e tomadas de decisão equivocadas.

Nesse sentido, observa-se que o resultado é originado através de uma relação de causa e efeito e pode ser descrito ou mensurado. A gestão por resultados é um ciclo que conta com a participação dos *stakeholders* e divide-se em três etapas: planejamento, monitoramento e avaliação (UNDP, 2011). Sendo que estas etapas subdividem-se em cinco passos:

- a) Estabelecimento da visão;
- b) Mapeamento e definição de um quadro dos resultados;
- c) Planejamento voltado ao monitoramento e a avaliação dos resultados;
- d) Implementação e o uso desse monitoramento;
- e) Gerenciamento e o uso da avaliação.

Dois aspectos merecem atenção quando resolvemos abordar a gestão por resultados: a cadeia de resultados e a produção de relatórios. Primeiro, a cadeia de resultados organiza visualmente a sequência necessária desde a entrada de insumos (recursos financeiros, atletas, etc.) até a questão do impacto gerado pelas ações realizadas com o intuito de atingir os resultados (UNDP, 2011). Cinco pontos são observados e separados em momentos:

I – Implementação

- a) Entrada → são os insumos utilizados, necessários à realização das ações propostas;
- b) Ações → são as atividades realizadas a partir dos insumos disponibilizados;

II – Resultados

- c) Saída → são os produtos gerados a partir das ações propostas;
- d) Resultado → são as mudanças observadas, mensuráveis e alcançadas/induzidas pelas ações planejadas;
- e) Impacto → são os efeitos produzidos/percebidos e que causam mudança na vida das pessoas envolvidas de qualquer forma nesse processo.

Cabe ressaltar que o resultado e o impacto são percebidos ao nível macro, sendo disponibilizadas a partir de um conjunto de intervenções. Entretanto, toda essa experiência coletada numa empreitada qualquer,

deve ser documentada com o intuito de gerar subsídios futuros para os gestores, criando uma história organizacional e provocando estímulos à aprendizagem organizacional (UNDP, 2011). Esses relatórios, na visão da gestão por resultados devem ser montados observando as seguintes marcações:

- a) Resultados significativos;
- b) Informações de desempenho válidas e confiáveis;
- c) Resultados alcançados comparados com os resultados esperados;
- d) Demonstração da capacidade de aprendizagem e adaptação;
- e) Contexto e estratégias claras.

3 METODOLOGIA

O presente estudo é classificado como uma pesquisa aplicada, definida por Silva e Menezes (2005) como uma pesquisa que “objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática e dirigidos a solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. A aplicação dessa pesquisa recai no campo operacional do esporte, ou seja, o ambiente ligado ao atleta ou, como definido por De Bosscher, Bingham *et al.* (2008), o nível micro. No momento em que a cidade do Rio de Janeiro sediará os Jogos Olímpicos em 2016, e os gestores esportivos do país buscam meios para a melhoria dos resultados, a concepção de um modelo de gestão aplicável ao ambiente micro, com vistas ao sucesso individual, indo ao encontro do pleito de otimização dos recursos destinados às entidades promotoras do esporte, podendo direcionar de forma objetiva para o item percebido com baixo aproveitamento na cesta de variáveis aplicadas ao nível micro.

A abordagem a pesquisa é qualitativa, que é considerada por Silva e Menezes (2005) por “que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”. Roesch (2009) afirma que o enfoque qualitativo é apropriado para a proposição de planos ou mesmo, a construção de uma intervenção. Flick (2009) descreve quatro aspectos essenciais da pesquisa qualitativa, como se pode observar na tabela 1. Por objetivo, o presente documento é classificado como uma pesquisa exploratória. Gil (2002) descreve esse tipo de pesquisa com vistas a trazer maior familiaridade com o problema. A exploração do tema permitirá uma nova abordagem sobre o ambiente do atleta.

Tabela 1 - Aspectos essenciais da pesquisa qualitativa

ASPECTOS	DESCRIÇÃO
Apropriabilidade de métodos e teorias	Em detrimento ao perfil científico da pesquisa quantitativa para validação do estudo, a abordagem qualitativa é permeável à complexidade percebida em determinados temas. O método, aqui, é definido pelo objeto de estudo e não, o contrário. Nessa abordagem, o fenômeno é tratado em sua totalidade. O foco é descobrir o novo, desenvolvendo teorias empiricamente fundamentadas. O rigor científico é verificado a partir da adequação ao material empírico e as escolhas feitas, assim como, na relevância e da reflexividade do estudo.
Perspectivas dos participantes e sua diversidade	Considera-se que as diversas visões e práticas percebidas são diferentes por carregar peculiaridades inerentes a diferentes perspectivas e contextos relacionados.
Reflexividade do pesquisador e da pesquisa	A abordagem qualitativa é aberta para a subjetividade, tanto do lado do pesquisador, quanto do lado do pesquisado. É parte do processo da pesquisa.
Variedade de abordagens e métodos na pesquisa qualitativa	A diversidade histórica da abordagem qualitativa fez surgir diversas abordagens teóricas e métodos que caracterizam as discussões e a prática em si.

Fonte: Flick (2009)

Por último, o procedimento técnico adotado foi a da pesquisa bibliográfica, aquela elaborada a partir de material já publicado (Gil, 2002; Marconi e Lakatos, 2010). Conforme alertado por Marconi e Lakatos (2010), esse tipo de procedimento técnico é capaz de gerar um novo enfoque ou abordagem a partir de um material consolidado, garantindo conclusões inovadoras.

3.1 Métodos e Procedimentos

O presente estudo teve origem no estudo realizado por De Bosscher, Bingham *et al.* (2008) que, em dois parágrafos relata o ambiente denominado como nível micro, aquele voltado ao atleta. Os estudos citados

podem ser vistos na tabela 2. Na tabela 3, observa-se os estudos usados em complemento aos da tabela 2.

A partir do objetivo da presente pesquisa, buscando elaborar um modelo teórico para a gestão do treinamento do atleta e, partindo da literatura constante no quadro xx, buscou-se a análise de conteúdo, 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).

Tabela 2 - Estudos voltados ao ambiente do atleta

AUTOR	TÍTULO	ANO
Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., Medbery, R. e Peterson, K.	Factors affecting Olympic performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams.	1999
Duffy, P; Lyons, D.; Moran, A. ; Warrington, G; MacManus, C.	Factors promoting and inhibiting the success of high performance players and athletes in Ireland from National Coaching & Training Centre.	2001
Greenleaf, C.; Gould, D.; Dieffenbach, K.	Factors influencing Olympic performance: interviews with Atlanta and Nagano US Olympians.	2001
Gould, D., Greenleaf, C.; Guinan, D. e Chung, Y.	A survey of U.S. Olympic coaches: variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness.	2002
Conzelmann, A.; Nagel, S.	Professional careers of the German Olympic athletes.	2003
Gibbons, T.; McConnell, A.; Forster, A.; Forster, T.; Riewald, S. T. e Peterson, K	Reflections on success: US Olympians describe the success factors and obstacles that most influenced their Olympic development	2003
De Bosscher, V.; Bottenburg, M.; Leblicq, S. e De Knop.	Why the Netherlands are successful and Belgium is not? A comparison of the elite sports climate.	2004

Fonte: Elaboração própria

Tabela 3 - Estudos complementares a tabela 2

AUTOR	TÍTULO	ANO
Green, M.; Oakley, B.	Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches.	2001
Oakley, B.; Green, M.	The Production of Olympic Champions: International Perspectives on Elite Sport Development	2001
Böhlke, N.	Benchmarking of Elite Sport Systems.	2006
De Bosscher, V. <i>et al.</i>	The global sporting arms race: an international comparative study on Sports Policy factors Leading to International Sporting Success.	2008
Böhlke, N.; Robinson, L.	Benchmarking of elite Sport systems	2009

Fonte: Elaboração própria

A análise de conteúdo, para Vergara (2008) é “uma técnica para o tratamento de dados que visa identificar o que está sendo dito a respeito de um tema”. A unidade de análise adotada, também conhecida como unidade de registro, é definida por Bardin (2010) como a unidade a ser codificada, correspondendo ao segmento a ser considerado como base para a categorização.

A seguir, com as variáveis já levantadas, será feita a categorização que, segundo Bardin (2010) 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 utilizará o sistema aberto, pois “as categorias são definidas durante o andamento da pesquisa” (Vergara, 2008). 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. Depois de terminada essa etapa, as categorias, subcategorias (quando houver) e as variáveis serão conceituadas, terminando, assim, a primeira etapa da pesquisa: a descoberta dos elementos inerentes ao ambiente do atleta.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dentro da temática voltada aos fatores de sucesso nacional no campo esportivo, Green e Oakley (2001) identificaram 10 itens através de similaridades observadas em estudos sobre as características de sucesso esportivo em diversos países. Adicionalmente, foram identificados fatores ligados à infraestrutura, à ciência aplicada ao esporte e a “profissionalização” do atleta (Green e Houlihan, 2004; 2005). De Bosscher et al. (2008) identificaram nove pilares condutores da corrida de uma nação pelo sucesso esportivo ao nível internacional, 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.

Contudo, apesar de todo o investimento proporcionado na estruturação para a prática e o desenvolvimento esportivo, a atenção dispensada à máquina que executará o trabalho não deve ser menor daquela observada até então. De Bosscher et al. (2008) descrevem essa situação através de medições que servirão para avaliar os resultados extraídos do planejamento feito anteriormente. Mas, esses resultados serão 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 observada à homogeneidade nos trabalhos voltados ao esporte de alto rendimento (Green e 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) relatam sobre o alcance pelos atletas do tão sonhado sucesso esportivo, 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 melhora e alcançaram os resultados esperados enquanto sede dos Jogos Olímpicos. Reino Unido e China buscaram sistematizações próprias por meios diferentes, enquanto que, a Austrália foi buscar inspiração na Alemanha Oriental (Böhlke e Robinson, 2009) com o trabalho tendo sido iniciado nos anos 1970 (Green e Oakley, 2001; Hoye e Nicholson, 2009). A Austrália e o Reino Unido buscaram um novo posicionamento no cenário esportivo mundial a partir do fracasso observado nos Jogos Olímpicos (De Bosscher *Et Al.*, 2008; Farmer e Arnaudon, 1996; Hoye e Nicholson, 2009), que acaba por ser a grande referência quando se discute o sucesso esportivo. Tanto é verdade que, a China, com seu pensamento de dominação e poder iniciou uma sistematização esportiva a cerca de 50 anos (Hong, 2008) baseando-se no o conceito de *Juguo tizhi*, o qual permite que o país inteiro concentre-se no esporte de alto rendimento (Hong; Wu e Xiong, 2005), o que, em contos finais e através dessa doutrina, o país alcançou o primeiro lugar nos Jogos Olímpicos de Pequim 2008 (Hong, 2008). Aliada a essa longínqua política esportiva, tem-se o Projeto 119, 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 e Bingham, 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 abordadas aqui sem a discussão da influência política sobre elas, analisando-as no seu estado mais puro.

A partir dos escassos estudos que buscam conhecer a visão dos atletas e treinadores acerca das variáveis que influenciam o sucesso esportivo no campo operacional, Gould *et al.* (1999) relata 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.

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, destacam-se as de ordem pessoal, o apoio dado por *stakeholders* ao redor do atleta e por uma equipe multidisciplinar. Greenleaf *et al.* (2001), em pesquisa com atletas estadunidenses que competiram nos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996 e Nagano 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.

Gould *et al.* (2002), em estudo realizado com treinadores, demonstraram uma preocupação dos respondentes com questões voltadas às variáveis psicológicas. Gibbons *et al.* (2003) ao interrogarem 2100 atletas estadunidenses, concluíram que fatores pessoais, a capacitação de técnicos, infraestrutura e programas de treinamento, além do apoio financeiro constituem elementos primordiais para o sucesso esportivo.

Nessa preocupação com o suporte dado ao atleta, Conzelmann e Nagel (2003) estudaram a formação do atleta e o auxílio necessário ao pós-carreira. De Bosscher *et al.* (2004) revela 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, melhores oportunidades de treinamento seguido da percepção de treinadores melhores preparados e maior participação em competições internacionais.

Após a análise dos estudos listados tabelas 2 e 3, os autores estabeleceram as categorias e respectivas variáveis, conforme tabela 4. A partir do estabelecimento dessa categorização, definiu-se a divisão das categorias em quadrantes: macro e micro; direto e indireto. Essa separação apresenta a intenção de estabelecer o grau de influência no planejamento, acarretando numa melhor distribuição dos recursos escassos, alocando-o conforme as necessidades percebidas na avaliação proporcionada pelos indicadores de cada categoria e suas respectivas variáveis.

Tabela 4 – Variáveis aplicáveis à gestão do esporte ao nível micro

CATEGORIA	DEFINIÇÃO	AUTOR	VARIÁVEL
Estrutural	Contém o espaço físico e os implementos necessários à execução do trabalho.	(Böhlke e Robinson, 2009; De Bosscher <i>et al.</i> , 2008; De Bosscher <i>et al.</i> , 2006; Duffy <i>et al.</i> , 2001; Green e Oakley, 2001)	Instalações esportivas Equipamentos
Científico	Uso de artifícios laboratoriais, seja através de testes ou estudos, gerando subsídios concretos ao planejamento.	(Böhlke e Robinson, 2009; De Bosscher <i>et al.</i> , 2008; De Bosscher <i>et al.</i> , 2006)	Pesquisa Medicina esportiva Ciência do esporte
Sistema	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 <i>et al.</i> , 2008; De Bosscher <i>et al.</i> , 2006; Green e Oakley, 2001)	Identificação e desenvolvimento de talentos Participação esportiva Estrutura antidoping Serviços esportivos
Técnico	Elementos inerentes à formação e o desenvolvimento profissional.	(Böhlke e Robinson, 2009; De Bosscher <i>et al.</i> , 2008; De Bosscher <i>et al.</i> , 2006; Duffy <i>et al.</i> , 2001; Gibbons <i>et al.</i> , 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
Treinamento	Refere-se aos fatores constituintes do desenvolvimento do atleta no período entre competições.	(De Bosscher <i>et al.</i> , 2008; De Bosscher <i>et al.</i> , 2006; Gould <i>et al.</i> , 2002)	Mix de atividades Método de seleção da equipe Unidade da equipe Liderança Coesão Ajustes táticos Química da equipe

(Continua)

Competição	Fatores internos e externos que influenciam o desempenho do atleta durante o período competitivo.	(Böhlke e Robinson, 2009; De Bosscher <i>et al.</i> , 2008; De Bosscher <i>et al.</i> , 2006; Duffy <i>et al.</i> , 2001; Gould <i>et al.</i> , 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 Confiança Ambiente da competição Empolgação com a competição Parâmetro de comportamento a ser seguido Estatística Vídeo <i>Scouting</i> Banco de dados Utilização de implementos eletrônicos
Psicológico	Elementos comportamentais influenciadores nos períodos de treinamento e competição, agindo diretamente sobre o desempenho do atleta.	(Duffy <i>et al.</i> , 2001; Gould <i>et al.</i> , 2002; Greenleaf <i>et al.</i> , 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
Tecnológico	O uso da tecnologia como ferramenta para a melhora do desempenho do atleta.	(Oakley e Green, 2001)	
Individual	Fatores que agem diretamente sobre o atleta, influenciando desde a sua vida cotidiano até o rendimento observado nos treinamentos e competições.	(Böhlke e Robinson, 2009; Conzelmann e Nagel, 2003; De Bosscher <i>et al.</i> , 2008; De Bosscher <i>et al.</i> , 2006; Gibbons <i>et al.</i> , 2003; Green e Oakley, 2001; Greenleaf <i>et al.</i> , 2001)	

Fonte: Elaboração própria

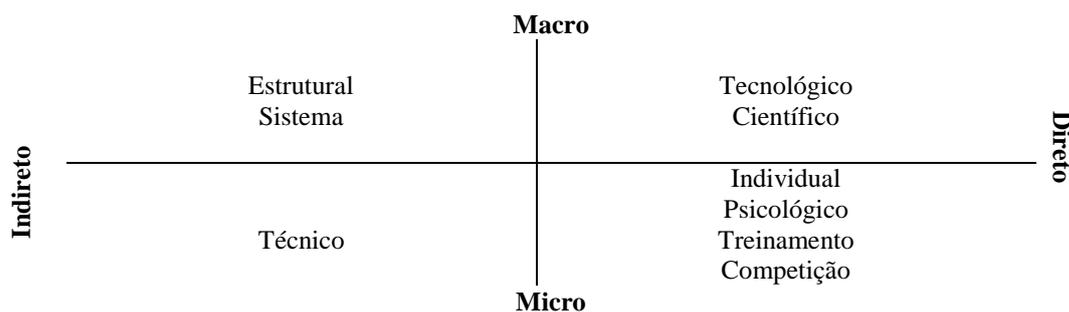


Figura 1 – Distribuição das categorias em relação à visão do atleta
 Fonte: Elaboração Própria

A definição de cada um desses quadrantes pode ser visualizada na tabela 2.

Tabela 5 – Definição dos quadrantes baseados nas categorias relacionadas ao nível micro

	Macro	Micro
DIRETO	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.
INDIRETO	Está associada 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: Elaboração Própria

Após a conclusão do levantamento na literatura consultada, ressaltando-se que ela não se esgota nesse momento, se estabeleceu nove categorias e aproximadamente 50 variáveis que interferem no planejamento e no treinamento propriamente dito do atleta. Com o levantamento terminado nesse primeiro momento, começa-se a construção do sistema de gestão do treinamento, que não será abordado nesse estudo, por ora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluiu-se que o atleta, *stakeholder* responsável pelo nível operacional e aquele envolvido

diretamente com a obtenção dos resultados, deve ter o acompanhamento e o controle como rotina nos seus treinamentos, sendo possível, assim, a possível correção do rumo do trabalho. Os autores buscaram por uma estratégia de inovação através das categorias e variáveis levantadas, oferecendo uma cesta de “produtos” elencáveis e passíveis de avaliação, esperando-se uma melhor alocação de recursos escassos na preparação de atletas e equipes e, concomitantemente, voltar o objetivo ao resultado do atleta, oferecendo todos os meios possíveis para que seja alcançado.

Estudos futuros devem abordar a sistematização desse ambiente de gestão, criando parâmetros e indicadores para que possamos

determinar um controle pautado em números e planejamentos baseados em evidências. A limitação do estudo foi a quantidade de estudos abordados, focando apenas nos estudos de língua inglesa citados pelo estudo da pesquisadora holandesa De Bosscher e colaboradores no livro sobre o método SPLISS e estudos voltados ao entendimento de como nações alcançam o sucesso esportivo.

REFERÊNCIAS

- Academia Brasileira de Letras. (2008). Dicionário escolar da língua portuguesa. São Paulo: Companhia Editora Nacional: 1312p.
- Bardin, L. (2010). Análise de conteúdo. Lisboa: Marca 70.
- Ball, D. W. (1972). Olympic Games competition: structural correlates of national success. *International Journal of Comparative Sociology*, 13(3/4), 186-200.
- Böhlke, N. (2006). Benchmarking of Elite Sport Systems. Loughborough University. PhD Dissertation.
- Böhlke, N. e Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite Sport systems. *Management Decisions*, 47(1), 67-84.
- Brasil. (2012). Edital de chamada pública n.1 /2012. Diário Oficial da União, n. 164, p. 131-132.
- Ceccon, B. (2012). Por top 10 em 2016, COB foca individuais e quer pódio em 13 esportes. *Gazetaesportiva.net*. Disponível em: < <http://www.gazetaesportiva.net/noticia/2012/08/olimpiadas-de-2012/por-top-10-em-2016-cob-foca-individuais-e-quer-podio-em-13-esportes.html> >. Acesso em: 17 de Setembro de 2012.
- Chalip, L.; Johnson, A. e Stachura, L (1996). *National sports policies: an international handbook*. London: Greenwood Press.
- CIDA. (2011). *Results-Based Management Tools at CIDA: A How-to Guide*.
- Conzelmann, A.; Nagel, S. (2003). Professional careers of the German Olympic athletes. *International Review for the Sociology of Sport*, 38(3), 259-280.
- De Bosscher, V.; Bottenburg, M.; Leblicq, S. e De Knop. (2004). Why the Netherlands are successful and Belgium is not? A comparison of the elite sports climate. *European Sport Management Congress (EASM)*.
- De Bosscher, V.; De Knop, P.; Van Bottenburg, M. e Shibli, S. (2006). A Conceptual Framework for analysing Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. *European Sport Management Quarterly*, 6(2), 185-215. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/16184740600955087>
- De Bosscher, V. et al. (2008). The global sporting arms race: an international comparative study on Sports Policy factors Leading to International Sporting Success. Oxford: Meyer & Meyer Sport, 176p.
- De Bosscher, V.; De Knop, P.; Van Bottenburg, M.; Shibli, S. e 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. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2009.01.001>
- Duffy, P.; Lyons, D.; Moran, A. ; Warrington, G. e MacManus, C. (2001). Factors promoting and inhibiting the success of high performance players and athletes in Ireland from National Coaching & Training Centre. Ireland. Disponível em: < <http://www.nctc.ul.ie/press/pubs/Success%20Factors%20STUDY.doc> >.
- Flick, U. *Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- Gibbons, T.; McConnell, A.; Forster, A.; Forster, T.; Riewald, S. T. e Peterson, K. (2003). 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.
- Gil, A. C. *Como elaborar um projeto de pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 174p.
- Green, M. (2004). Changing policy priorities for sport in England: the emergence of elite sport development as a key policy concern. *Leisure Studies*, 23(4), 365-385. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/0261436042000231646>
- Green, M. e Houlihan, B. (2005), *Elite Sport Development: Policy learning and political priorities*. Oxford: Routledge.
- Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., Medbery, R. e Peterson, K. (1999). Factors affecting Olympic

- performance: Perceptions of athletes and coaches from more and less successful teams. *The Sport Psychologist*, 13, 371-394.
- Gould, D.; Greenleaf, C.; Guinan, D. e Chung, Y. (2002). A survey of U.S. Olympic coaches: variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *The Sport Psychologist*, 16(3), 229-250.
- Greenleaf, C.; Gould, D.; Dieffenbach, K. (2001). Factors influencing Olympic performance: interviews with Atlanta and Nagano US Olympians. *Journal of Applied Sport Psychology*, 13(2), 154-184.
- Grimes, A. R.; Kelly, W. J.; Rubin, P. H. (1974). A socio-economic model of national Olympic Performance. *Social Science Quarterly*, 55, 777-783.
- Grix, J. e Carmichael, F. (2012). Why do governments invest in elite sport? A polemic. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 4(1), 73-90.
- Hoffmann, R.; Ging, L. C.; Ramasamy, B. (2002). Public policy and Olympic success. *Applied Economics Letters*, 9, 545-548.
- Hong, F.; Wu, P. e Xiong, H. (2005). 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*, 22(4), 510-529. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09523360500126336>
- Houlihan, B. e Green, M. (2008). *Comparative Elite Sports Development: systems, structures and public policy*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Kleber, L.; Marcondes, G. (2012). Um degrau de quase R\$2 bilhões. *Correio Braziliense*. Distrito Federal.
- Knoploch, C. (2012). Com investimento menor, Brasil paralímpico tem sete vezes mais vitórias do que o olímpico e quer mais em 2016. *O Globo*. Rio de Janeiro.
- Leblicq, S.; De Bosscher, V. e De Knop, P. (2004). The development of an elite sport index for Belgium. *European Sport Management Congress (EASM)*.
- Levine, N. (1974). Why do nations win Olympic medals: some structural correlates of Olympic Games Success - 1972. *Sociology and Social Research*, 58 (4), 353-360.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2010). *Fundamentos da metodologia científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas. 297p.
- Martins, H. F. (2005). *Gestão de recursos públicos: orientação para resultados e accountability*. Rere - Revista Eletrônica sobre a Reforma do Estado, 3, 1-15.
- Nicholson, M.; Hoye, R. e Houlihan, B. (2011.). *Participation in sport: international policy perspectives*. Oxford: Routledge.
- Ohata, E.; Rangel, S. (2012). *COB mira esportes individuais para ter mais pódios no Rio*. Folha de São Paulo, São Paulo. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/esporte/1136261-cob-mira-esportes-individuais-para-ter-mais-podios-no-rio.shtml> >. Acesso em: 13 agosto 2012.
- Ortiz, E. F.; Kuyama, S.; Münch, W. e Tang, G. (2004). Implementation of results-based management in the united nations organizations.
- Rio 2016. (2012). Entrevista: Andrew Parsons, Presidente do Comitê Paralímpico Brasileiro. Disponível em: <http://www.rio2016.com/noticias/noticias/entrevista-andrew-parsons-presidente-do-comite-paralimpico-brasileiro> Acesso em: 18 maio 2013.
- Rodrigues, J. L. (2012). Dever de casa ainda está por fazer. *O Globo*. Rio de Janeiro.
- Rodrigues, J. L.; Juppá, F. (2012). Medalhas cada vez mais caras. *O Globo*. Rio de Janeiro.
- Roesch, S. M. A. (2009). *Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão e dissertações e estudos de caso*. 3 ed. 5 reimpr. São Paulo: Atlas. 308p.
- Shibli, S.; Bingham, J. (2008). A forecast of the performance of China in the Beijing Olympic Games 2008 and the underlying performance management issues. *Managing Leisure*, 13(3/4), 272-292.
- Shibli, S., Gratton, C., & Bingham, J. (2012). A forecast of the performance of Great Britain and Northern Ireland in the London 2012 Olympic Games. *Managing Leisure*, 17(2-3), 274-290. doi: 10.1080/13606719.2012.674399
- Silva, E. L.; Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. rev.

- atual. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC. 121p.
- Stewart, B.; Nicholson, M.; Smith, A. e Westerbeek, H. (2004). *Australian Sport: Better by Design? The evolution of Australian sport policy*. Oxford: Routledge.
- Storm, R.; Nielsen, K. (2010). '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*, 7(1/2), 104-118.
- UNDP. (2011). *Result-based management: handbook*.
- UNESCO. (2011). *Abordagem de programas, gestão e monitoramento por resultados (RBM), aplicada pela UNESCO: princípios norteadores*.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. 3 ed. São Paulo: Atlas. 287p.