

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Gestão do Basquetebol Brasileiro: percepção de gestores de entidades de
administração e de prática da modalidade

Sophia Celine Vieira de Souza

São Paulo

2022

SOPHIA CELINE VIEIRA DE SOUZA

**Gestão do Basquetebol Brasileiro: percepção de gestores de entidades
de administração e de prática da modalidade**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Área de Concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Flávia da Cunha Bastos

São Paulo

2022

Catálogo da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Souza, Sophia Celine Vieira de
Gestão do basquetebol brasileiro: percepção de gestores de entidades de administração e de prática da modalidade / Sophia Celine Vieira de Souza. – São Paulo: [s.n.], 2022.
87p.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.
Orientadora: Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos

1. Gestão esportiva 2. Basquetebol 3. Talento esportivo
4. Esportes (Alto rendimento) I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: SOUZA, Sophia Celine Vieira de

Título: Gestão do Basquetebol Brasileiro: percepção de gestores de entidades de administração e de prática da modalidade.

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Data: ___ / ___ / ___

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____ Julgamento: _____

Para meus amados pai e mãe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, preciso reconhecer todo trabalho e apoio incondicional que recebi da minha orientadora, Dr. Flávia da Cunha Bastos, que desde a Graduação sempre foi um modelo a ser seguido e esteve presente a cada momento, tanto na minha formação acadêmica, quanto pessoal. Agradeço-a imensamente por ter aceitado me orientar e por amparo integral durante esse caminho.

Registro também o meu agradecimento a todos os demais professores que enriqueceram o meu processo de aprendizagem, na Pós-graduação como na Graduação. Agradeço igualmente aos colegas do GEPAE e de curso por contribuírem com excelência para evolução da nossa área de estudos.

Obrigada a todos os meus amigos que souberam me incentivar e ajudar nessa trajetória.

Não poderia deixar de agradecer aos meus pais, José Vieira de Souza e Sandra Maria Corrêa Vieira de Souza, pelo suporte em qualquer empreitada ou sonho que eu me engaje. Nada seria possível sem o amor e o resguardo deles.

“Apesar do medo, termine o trabalho.”

BRYANT, K.

RESUMO

SOUZA, Sophia Celine Vieira de. **Gestão do Basquetebol Brasileiro: percepção de gestores de entidades de administração e de prática da modalidade**. 2022. Dissertação (Mestrado em Ciências). Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

O esporte, em sua complexidade e em suas manifestações plurais encontradas na sociedade, é objeto de estudos que buscam, dentre outros objetivos, mapear e entender sua composição, aprimorando seu exercício através de melhores práticas para atingir resultados de excelência, principalmente, na sua projeção internacional. Partindo desse ponto, identificou-se a oportunidade de realização de um levantamento, procurando-se conhecer a configuração das entidades envolvidas no basquetebol de alto rendimento nacional. A modalidade possui conquistas internacionais expressivas, contudo, nas últimas décadas, não tem atingido resultados convincentes. No entanto, recentemente é possível observar uma mobilização por parte das entidades de administração e de prática na promoção do crescimento e da (re)estruturação da modalidade, portanto, propomos um estudo qualitativo para compreender e avaliar a gestão do esporte de alto de rendimento na modalidade basquetebol, masculino e feminino, no Brasil. Foram entrevistados gestores de duas entidades de administração e sete de prática, baseando-nos em dez importantes pontos para se atingir o sucesso internacional em esporte de alto rendimento. A partir dos resultados obtidos podemos averiguar que as entidades demonstram uma preocupação e ciência a respeito da necessidade de profissionalização de suas gestões que, apesar de hierarquizadas, aparentemente não apresentam papéis organizacionais bem definidos. O financiamento é misto e proveniente de múltiplas fontes, entretanto se mostram escassos. Há priorização da realização de competições, mas não são identificadas diretrizes e ações, e tampouco um sistema de desenvolvimento do talento esportivo, a níveis nacionais, cabendo ainda aos clubes a função de desenvolver esse e outros aspectos de maneira autônoma. Os dados obtidos encontram-se em consonância com resultados de outros estudos envolvendo diferentes modalidades no país.

Palavras-chave: Gestão do Esporte. Basquetebol. Brasil. Alto Rendimento.

ABSTRACT

SOUZA, Sophia Celine Vieira de. Management of Brazilian Basketball: perception of managers of administration and practice entities of the sport. 2022. Dissertation (Master's in Sciences) – School of Physical Education and Sport, University of São Paulo, São Paulo, 2022.

Sport, encompassing its complexity and plural manifestations found in society, is the object of studies that seek, among other objectives, to map and understand its configuration, seeking best practices and results to achieve excellence, especially internationally. Starting from this point, an opportunity was identified to map the configuration of the Entities involved in national high-performance basketball. The national basketball teams have significant international achievements, however in recent decades it has not achieved convincing results. Noting that more recently organizations that manage and promote practice of basketball in the country are mobilizing their efforts to generate growth and to (re)structuring the modality, a qualitative study was proposed to understand and evaluate the management of the high-performance sport of the basketball modality, male and female, in Brazil. Managers from 2 Administration Entities and 7 Practice Entities were interviewed, starting from 10 important points to achieve international success in high performance sports. From the results obtained, it can be verified that the Entities demonstrate concern and understanding of the need of management professionalization, although the chain apparently does not present itself well-defined; the financing is mixed, from several sources of resources, however seems scarce; there is concern in the realization of competitions, however guidelines and actions are not identified, nor a system for the development of sports talent, at national levels, and it is still up to clubs such developments; among other aspects. The findings are in line with the results of other studies involving different modalities in the country.

KEYWORDS: Sport Management. Basketball. Brazil. High-performance.

LISTA DE ABREVIACÕES

CAGE – Curso Avançado de Gestão Esportiva
CBB – Confederação Brasileira de Basketball
CBC – Comitê Brasileiro de Clubes
CBD – Confederação Brasileira de Desportos
CBDE – Confederação Brasileira de Desporto Escolar
CBDU – Confederação Brasileira de Desporto Universitário
CDDB – Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro
CND – Conselho Nacional de Desporto
COB – Comitê Olímpico Brasileiro
COI – Comitê Olímpico Internacional
CPB - Comitê Paralímpico Brasileiro
CSD – Conselho Superior de Desportos
EAD – Ensino A Distância
EEFE-USP – Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo
EUA – Estados Unidos da América
FBB – Federação Brasileira de Basketball
FBS – Federação Brasileira de Sports
FCSs – Fatores Críticos de Sucesso
FIBA – International Basketball Federation
IAHF – Federação Internacional de Handebol Amador
Indesp – Instituto de Desenvolvimento do Desporto
IOB – Instituto Olímpico Brasileiro
LBF – Liga de Basquete Feminino
LDB - Liga de Desenvolvimento do Basquete
LNB – Liga Nacional de Basquete
ME – Ministério do Esporte
MEC – Ministério da Educação
NBA – National Basketball Association
NBB – Novo Basquete Brasil
PNED - Plano Nacional de Educação Física e Desportos
PPA – Plano Plurianual
SPLISS – Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success
UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
YMCA – Young Men’s Christian Association

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Modelo SPLISS: pilares que levam ao sucesso esportivo internacional.
Figura 2 – Organograma do Sistema Brasileiro do Desporto.
Figura 3 – Organograma da Secretaria Especial do Esporte.

LISTA DE TABELAS

- Tabela 1 – Número de referências por Unidade analisada.
- Tabela 2 – Unidade Papel da Entidade e suas Categorias.
- Tabela 3 – Unidade Interação entre as Entidades e suas Categorias.
- Tabela 4 – Unidade Comunicação entre as Entidades e suas Categorias.
- Tabela 5 – Unidade Diretrizes e Ações Nacionais e suas Categorias.
- Tabela 6 – Unidade Prestação de Contas e suas Categorias.
- Tabela 7 – Sistema de Desenvolvimento do Talento Esportivo no país e suas Categorias.
- Tabela 8 – Unidade Calendário Competitivo Nacional e suas Categorias.
- Tabela 9 – Unidade Intercâmbio Internacional e suas Categorias.
- Tabela 10 – Unidade Destinação de Recursos Financeiros e suas Categorias.
- Tabela 11 – Unidade Capacitação de Recursos Humanos e suas Categorias.
- Tabela 12 – Unidade Pós Carreira e suas Categorias.
- Tabela 13 – Unidade Estrutura das Entidades e suas Categorias.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA..... | 18 |
| 2.1 O esporte de alto rendimento | 18 |
| 2.2 O esporte no Brasil – Apontamentos históricos da organização | 24 |
| 2.3 Estrutura e desenvolvimento do esporte de alto rendimento no Brasil..... | 30 |
| 2.4 A gestão e o desenvolvimento de modalidades esportivas no país..... | 34 |
| 2.5 Organização e desenvolvimento do basquetebol no Brasil..... | 39 |
| 3 METODOLOGIA | 46 |
| 3.1 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados | 47 |
| 3.2 População e amostra | 48 |
| 3.3 Tratamento e análise dos dados | 50 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO | 51 |
| 4.1 Papel da entidade | 52 |
| 4.2 Interação entre as entidades..... | 54 |
| 4.3 Comunicação entre as entidades | 57 |
| 4.4 Diretrizes e ações nacionais..... | 58 |
| 4.5 Prestação de contas | 62 |
| 4.6 Sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país | 63 |
| 4.7 Calendário Competitivo Nacional..... | 65 |
| 4.8 Intercâmbio internacional..... | 68 |
| 4.9 Destinação de recursos financeiros | 71 |
| 4.10 Capacitação de recursos humanos | 73 |
| 4.11 Pós carreira | 75 |
| 4.12 Estrutura das entidades | 77 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 79 |
| REFERÊNCIAS..... | 82 |
| ANEXO A -..... | 88 |
| APÊNDICE A | 89 |
| APÊNDICE B | 90 |

1 INTRODUÇÃO

O basquetebol foi criado nos Estados Unidos da América (EUA), em 1891, pelo professor, canadense, James Naismith na YMCA – *Young Men's Christian Association* – da cidade de Springfield, no estado de Massachussets (MARONEZE, 2015).

O professor recebeu, através do diretor Doutor Luther Halsey Gulick — um dos percussores da educação física nos EUA — a tarefa de criar uma atividade coletiva, estimulante e não violenta que atendesse ao maior número possível de praticantes e que pudesse ser realizada em lugares fechados, cobertos e de tamanho reduzido, devido ao frio e neve presentes no inverno da região (MARONEZE, 2015).

Cinco anos após a sua criação, o novo jogo foi introduzido no Brasil pelo professor Auguste Farnham Shaw, no *Mackenzie College*, na cidade de São Paulo, sendo praticado por suas alunas internas. No âmbito internacional, nosso país foi o primeiro na América do Sul e o quinto do mundo a conhecer o basquetebol (DAIUTO, 1991; MESQUITA; PEIL, 2005).

A primeira aparição do basquetebol nos Jogos Olímpicos aconteceu como modalidade exibição em 1904, em Saint Louis e em 1932 foi criada a FIBA – *International Basketball Federation*, marco da independência da Federação da modalidade, que antes figurava junto à Federação Internacional de Handebol Amador (IAHF), com a finalidade de ser reconhecida pela COI – Comitê Olímpico Internacional – e, então, figurar permanentemente o programa olímpico. Em 1934 foi conferida oficialmente a autonomia à FIBA, e o basquetebol masculino entrou no programa olímpico em 1936, em Berlim, e, posteriormente, o feminino foi adicionado ao programa em 1976, em Montreal (FIBA, 2017; CBB-FIBA, 2018).

Academicamente, encontram-se estudos internacionais abordando aspectos da gestão da modalidade das entidades que compõe seu sistema esportivo, como Siswoyo et.al (2020) que investigaram diferentes aspectos da gestão da Associação de *Basketball* da Indonésia (PERBASI) e Hiatao (2020) apresentou um histórico da Associação Nacional de *Basketball* da China junto às suas estratégias de marketing e às suas atividades de promoção do esporte, apurando o seu crescimento a partir dos impactos na política, na economia e nas políticas voltadas ao esporte no país. A respeito do sucesso competitivo na modalidade, também temos pesquisas como a Xianjiang, Bin, Xianwu (2012), apontando a competitividade de nações e as peculiaridades que envolvem os seus

sistemas esportivos.

Há estudos abarcando gestores e a gestão das ligas europeia, norte-americana, australiana e japonesa, além de estudos abrangendo a gestão de outros países como Bulgária, Ruanda, Etiópia (DOPPLER-SPERANZA; GASPARINI, 2021; CHIBA, 2015; TSANKOV, 2020; HABINAMA; TIAN, 2022; TUFA, 2015).

Como esporte se manifesta de forma plural na sociedade, como apontado por Bastos e Mazzei (2020), conseqüentemente, as organizações envolvidas na gestão do esporte também são abrangentes e plurais em suas finalidades. Nesse sentido, faz-se necessário um mapeamento para se entender a configuração das organizações incluídas numa modalidade específica, a fim de compreender o contexto no qual se inserem. A análise da gestão dessas entidades pode revelar questões chaves que podem explicar e evidenciar as implicações para o desenvolvimento e aprimoramento da modalidade, tanto a nível nacional, quanto internacional.

Apesar de os estudos quanto sobre a gestão do esporte terem avançado no país, principalmente pelos mega eventos sediados no país, que garantem oportunidades para pessoas que atuam na área, ainda se carece de pesquisas acerca do tema (ANTONELLI, 2020).

Nas últimas décadas, o basquetebol nacional passou por uma reformulação com a criação de ligas, como a Liga Nacional de Basquete (LNB) e a Liga de Basquete Feminino (LBF), que desenvolvem os campeonatos nacionais e a reestruturação da própria Confederação Brasileira de Basketball (CCB), buscando ascender o esporte novamente no país. Contudo, jogadores ainda tentam mercados estrangeiros, como as ligas europeias e a norte-americana, e os meios de acessá-los envolvem processos como: temporadas de treinamento, *workouts* norte-americanos, ser “draftado” ou ser convidado para participar de torneios *tryouts*, além da contratação direta. Outro aspecto crucial para a modalidade é a realização de competições das categorias de base, um meio para se detectar, promover e desenvolver talentos esportivos.

Em estudo realizado em monografia para conclusão do curso de Bacharel em Esporte da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP), estudei o cenário estadual de São Paulo para propor a possível abertura de uma academia especializada em basquetebol pautada num treinamento a longo prazo e, a partir do encontrado, surgiu a necessidade de melhor entendimento do contexto para impulsionamento do esporte a nível nacional.

Para o alcance no esporte de alto rendimento, os atletas de alto nível precisam ter um bom treinamento a longo prazo desde a primeira parte de sua carreira, pois os resultados dependem deles, e para se alcançar bons resultados, deve-se desenvolver processos de detecção, seleção e promoção de talentos esportivos (BOHME et al., 2016). Dado que, “desde que foi criado por James Naismith, em 1891, o basquetebol tem evoluído consideravelmente tanto no que se refere à modificação e à atualização das regras quanto à execução dos fundamentos e à aplicação dos sistemas de jogo” (DE ROSE JUNIOR; TRICOLI, 2017, p. 3).

Apesar do grande potencial dos times brasileiros, de seus jogadores, — graças ao contingente quantitativo de atletas vinculados a federações estaduais e possíveis atletas interessados —, e dos campeonatos nacionais, na atualidade, o basquetebol nacional não tem alcançado grandes resultados internacionais, destacando-se apenas nas competições dentro da América do Sul.

Entre 2005 e 2018, alguns acontecimentos envolvendo a CBB — como um campeonato nacional masculino que foi finalizado sem vencedor, impedimentos de participações em eventos internacionais devido ao não cumprimento de obrigações financeiras e falta de liquidez — apresentam-se como fatos considerados graves, tendo em vista que essa é a principal entidade responsável pela gestão dessa modalidade no Brasil. Portanto, os acontecimentos desse período podem impactar na atuação da entidade nacional, assim como na gestão de entidades regionais da modalidade (MELLINI, 2016).

Gutierrez et al. (2022) apontam, após analisar as falas, dos presidentes da CBB e dos técnicos da seleção brasileira adulta (masculina e feminina) no período de 1989 e 2008, que a crise do basquetebol brasileiro, sobretudo a perda de receitas e de praticantes, conecta-se com a incapacidade da CBB em adaptar-se ao cenário de modernização da gestão esportiva e de novas fontes de financiamento do esporte, além da presença de disputas internas dentro da organização e da falta de objetivos de longo prazo para modalidade.

Além da crise da CBB, a Liga de Basquete Feminino (LBF) passou por um período de dificuldade durante o campeonato em 2012, no qual não foi possível efetivar a realização de sua terceira edição. A consequência desse episódio foi o retorno da competição apenas em 2013, de forma adaptada: em turno único e seguindo diretamente para as finais (LBF, 2020).

Pontos relativos à gestão são tidos na literatura como importantes para o atingimento do sucesso internacional nos esportes de alto rendimento, sendo assim,

investigar tais pontos e as interações com os *stakeholders*, as entidades e pessoas que participam do contexto esportivo da modalidade, faz-se necessário para que se possa mapear as questões que possam contribuir, ou dificultar, para seu sucesso.

O estudo tem como objetivo principal compreender e avaliar a gestão do esporte de alto rendimento da modalidade basquetebol, masculino e feminino, no Brasil. Os objetivos específicos do estudo abrangem: identificar os papéis das organizações das entidades estudadas e a existência de interação entre as principais entidades que envolvem o sistema competitivo assim como a comunicação entre estas; entender como são definidas as diretrizes e as ações para o desenvolvimento da modalidade; analisar quais órgãos as entidades estudadas prestam contas sobre as suas atividades; observar a existência de um sistema de desenvolvimento do talento esportivo; estudar a organização do calendário nacional da modalidade; compreender como ocorre o intercâmbio internacional de atletas e de técnicos da modalidade; pesquisar a política das entidades para a destinações de recursos financeiros e a política das entidades para a capacitação de recursos humanos e também a política das entidades voltadas ao atleta que chega no final da carreira esportiva.

Mais recentemente, observa-se que as entidades de administração da modalidade, assim como os clubes e as equipes que atuam em competições regionais e nacionais, vêm se mobilizando para promover o crescimento e a (re)estruturação da modalidade no sentido de possibilitar o seu desenvolvimento técnico. Esta percepção da realidade não tem sido expressa em estudos acerca desse cenário geral sobre a gestão das entidades de administração e de prática da modalidade no país.

Na presente pesquisa considera-se alto rendimento o esporte praticado em equipes competitivas, que visa resultados, objetivando-se a competição, por meio das categorias adultas e as categorias de base, uma vez que a participação e o esporte de base (terceiro pilar do modelo *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success - SPLISS*) deve ser incluída como chave para o sucesso, levando à vantagem competitiva a longo prazo (DE BOSSCHER et al., 2016).

As entidades são organizações esportivas, de prática e de administração, que compõem o contexto da modalidade e são consideradas de prática, ou seja, são as que oferecem serviços de prática esportiva propriamente, enquanto as entidades de administração são entidades com chancelas para organizar e gerenciar a modalidade e os campeonatos a nível nacional (BRASIL, 1998; BASTOS; MAZZEI, 2020).

2 REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura para o estudo proposto é apresentada considerando: 1) esporte de alto rendimento, contemplando as políticas e os aspectos relativos ao sucesso esportivo; 2) apontamentos históricos sobre a organização do basquetebol no Brasil; 3) estrutura e desenvolvimento do esporte de alto rendimento no Brasil; (4) a gestão e o desenvolvimento de modalidades esportivas no país; e 5) organização do basquetebol no Brasil.

2.1 O esporte de alto rendimento

Abordando-se políticas e aspectos relativos ao sucesso esportivo de alto rendimento, na literatura são encontrados diferentes estratégias e modelos esportivos adotados por países que visam a excelência esportiva e a conquista de resultados internacionais. A suscetibilidade quanto ao sucesso esportivo internacional tornou-se objeto de pesquisa ao longo das últimas décadas tanto no meio acadêmico, como no âmbito de elaboração de políticas (DE BOSSCHER et al., 2016).

Como discutido por Houlihan (1997), o esporte moderno apresenta uma relevância na política dos governos e contribui para a realização e o refinamento das características do modelo ocidental, já que as equipes nacionais representam a base territorial do Estado ao participar de competições internacionais, como os Jogos Olímpicos, e obtêm, assim, sucesso, reconhecimento e status projetados no exterior.

Sendo assim, como consequência para o esporte nacional, há a criação políticas públicas para o desenvolvimento do esporte de alto rendimento, a realização de eventos internacionais, a organização formal e a participação em esportes globais, particularmente, para os esportes olímpicos (HOULIHAN, 1997).

Partindo da questão sobre atingimento do sucesso internacional em esportes de alto rendimento, Digel (2002; 2005), analisou as estruturas e as condições de operação do esporte de alto rendimento em oito países a fim de desenvolver um modelo sobre os recursos necessários para seu sucesso. Os países selecionados foram: Austrália, China, Alemanha, França, Grã-Bretanha, Itália, Rússia e Estados Unidos da América – nações de maior sucesso nos Jogos Olímpicos de Verão de Atlanta no ano de 1996. As estruturas e as modalidades esportivas pesquisadas foram comitês olímpicos nacionais e ministérios

nacionais responsáveis pelo esporte de alto rendimento e pelas associações nacionais, especialmente as ligadas ao atletismo, à natação e ao voleibol.

O autor explicita a dificuldade de controle desses fatores   medida que o esporte de alto rendimento se torna mais complexo graças ao intenso fluxo de mudanças, inovação e modernização. Ele acrescenta ainda que em termos competitivos, os esforços para vencer, ou “ser melhor” que o adversário, são auxiliados pelo conhecimento de suas capacidades, estratégias e táticas, principalmente quando estes possuem maior sucesso competitivo (DIGEL, 2002; 2005).

Os artigos apontam para tr s níveis de recursos, que se comparados entre as nações, ajudam a analisar o sucesso esportivo, são eles: (1) sociedade – estrutura da população; grau de diferenciação e modernização; estrutura de valores; papel do lazer e do esporte na sociedade; *status* dos atletas de alto rendimento e do esporte, inclusão, exclusão, e dimensão da desigualdade social; (2) organização do esporte de alto rendimento – condições prévias ideológicas, prioridades; tradição olímpica; planejamento estratégico; tendências e estruturas de equipes, de atletas, de instalações esportivas; financeira; de sistema de competição, de treinamento, de promoção de talentos, organizacionais; sistemas de recompensas e de combate ao *doping*; (3) sistema esportivo de alto rendimento e ambiente – as relações com o sistema público e/ou Estado; economia; espectadores; m dia de massa; sistema educacional; ciência, e forças armadas (DIGEL, 2002; 2005).

Segundo o autor, a análise destes recursos na sociedade, na qual o esporte está inserido, ajuda a explicar o caráter específico dos sistemas esportivos de alto rendimento, entretanto, as nações estudadas nestes artigos revelaram possuir sistemas sociais muito diferentes, limitando a comparação (DIGEL, 2002; 2005).

Tratando-se do segundo nível, o autor verificou que as nações pesquisadas priorizam a promoção de esportes olímpicos, com planos anuais e programas especiais; hierarquização dos atletas; serviç os profissionais; complexo sistema de recompensas e controle central do treinamento, com estrutura de renda com financiamento misto, e instalações especiais para treinamento e competição. Nos oito países são encontrados problemas na busca e na promoção de novos, nos quais há um empreendimento de esforços para oferecer condições favoráveis e extenso sistema de competições nacionais para seus atletas (DIGEL, 2002; 2005). As principais diferenças encontradas estão nas estruturas de controle e nas suas relações com o Estado nos sistemas de recompensas, que

nem sempre incluem os treinadores e a existência de tratamentos privilegiados dos atletas em escolas, universidades e empregos em alguns países (DIGEL, 2002; 2005).

Quanto à interação do sistema com seu ambiente, o pesquisador aponta que, em termos gerais, para a obtenção de sucesso é necessário o apoio do Estado, e com exceção dos EUA, as outras nações apoiam diretamente o esporte de alto rendimento através do de recursos advindos de impostos do governo. Além disso, há um controle político considerável que disponibiliza alguns privilégios para o esporte em detrimento de outros setores da sociedade (DIGEL, 2002; 2005). Em termos econômicos, há grande diferença nos países, com patrocínios e doações predominantes nos EUA, em menor escala, mas ainda marcantes, na Austrália e na Grã-Bretanha, em escala ainda menor na França e na Itália e menos pronunciadas na China e na Rússia. Na Alemanha, essas atividades são subordinadas ao Estado. Contudo, a fundamental necessidade de financiamento por estas fontes infere um trabalho em cooperação com a economia e uma nova maneira de pensar, planejar, decidir e agir (DIGEL, 2002). Os meios de comunicação de massa são os reforçadores mais importantes, com a televisão sendo instrumento relevante à época para o desenvolvimento e re-financiamento do sistema esportivo de alto rendimento, e a internet se torna um novo mercado (DIGEL, 2002; 2005).

Os estudos averiguaram que todas as nações pesquisadas enfrentavam problemas para com a busca e com a promoção de talentos, e que o esporte de alto rendimento precisava da gestão e da geração de novos talentos para manter o seu desenvolvimento. Dessa forma, evidencia-se a relevância de assegurar que os jovens continuem participando, sinalizando-se a inevitável cooperação com o sistema educacional (DIGEL, 2002; 2005). Nesse sentido, o sistema público de ensino apareceu como a base de apoio do esporte de alto rendimento em todas as nações em questão e, em alguns casos, atuou em cooperação com instituições secundárias, como clubes, escolas e universidades (públicas e privadas) e em alguns países existem também as chamadas “escolas de esporte”, principalmente na Rússia, China, França e Alemanha. Há ainda o papel importante desempenhado pela Ciência, com a existência, em alguns países, de institutos especiais de pesquisa e serviços de consultoria científica e a participação das universidades nas pesquisas (DIGEL, 2002).

Verificou-se também deficitária competência profissional em cargos honorários no esporte de alto rendimento, que somada à complexidade dos sistemas esportivos nacionais e internacionais e, não raramente, priorização de interesses não relativos ao esporte, prejudicam o desenvolvimento dessa área. Não obstante, constatou-se que os

responsáveis pela elaboração das políticas voltadas ao esporte de alto rendimento pouco sabem sobre as estratégias e as ações de países concorrentes e tendem a manter os padrões tradicionais, sem dispor de um exame minucioso de suas organizações (DIGEL, 2005).

Por fim, o papel das Forças Armadas aparece em diferentes níveis de envolvimento no sistema esportivo, sendo classificado tanto como “de maior importância” em países como Rússia e na Alemanha, e em alguns esportes na França e na Itália, bem como “de menor importância” nas nações anglo-saxônicas (DIGEL, 2002).

Paralelamente, Green e Oakley (2001) avaliaram e discutiram os sistemas nacionais em países do Ocidente, especificamente o Reino Unido, França, Espanha, Canadá, Estados Unidos e Austrália, comparando o desenvolvimento esportivo de alto rendimento a partir da vanguarda de sistemas e de elementos encontrados na supremacia do número de medalhas em Jogos Olímpicos do então bloco oriental (República Democrática Alemã e União Soviética), que sofreu um processo de racionalização e cientificação do esporte na busca pela excelência no desempenho final.

Os autores apontam que os países do antigo bloco oriental apresentaram muitos pontos que foram identificados no desenvolvimento dos sistemas esportivos de alto rendimento no ocidente. Para os autores, esse cenário corrobora a existência de um modelo global, contudo, há aspectos que demonstraram divergências quanto à ação do governo e ao seu papel no esporte de alto rendimento entre os países ocidentais (GREEN; OAKLEY, 2001).

Os autores elaboraram e apresentaram dez pontos norteadores para a elaboração de um modelo experimental, uniforme e de desenvolvimento esportivo de alto rendimento para ser aplicado no ocidente:

1. Clareza nos papéis desenvolvidos por todos os agentes envolvidos na cadeia e na eficácia na comunicação entre essa rede;
2. Fronteiras políticas e esportivas comuns, facilitando e simplificando sua administração;
3. Monitoramento estatístico para a identificação e o progresso de novos talentos e atletas do alto rendimento;
4. Criação de uma cultura de excelência para melhor interação, formal e informal, entre todos os envolvidos (atletas, treinadores, gerentes, cientistas, etc.);
5. Programas competitivos bem estruturados com contínua exposição internacional;

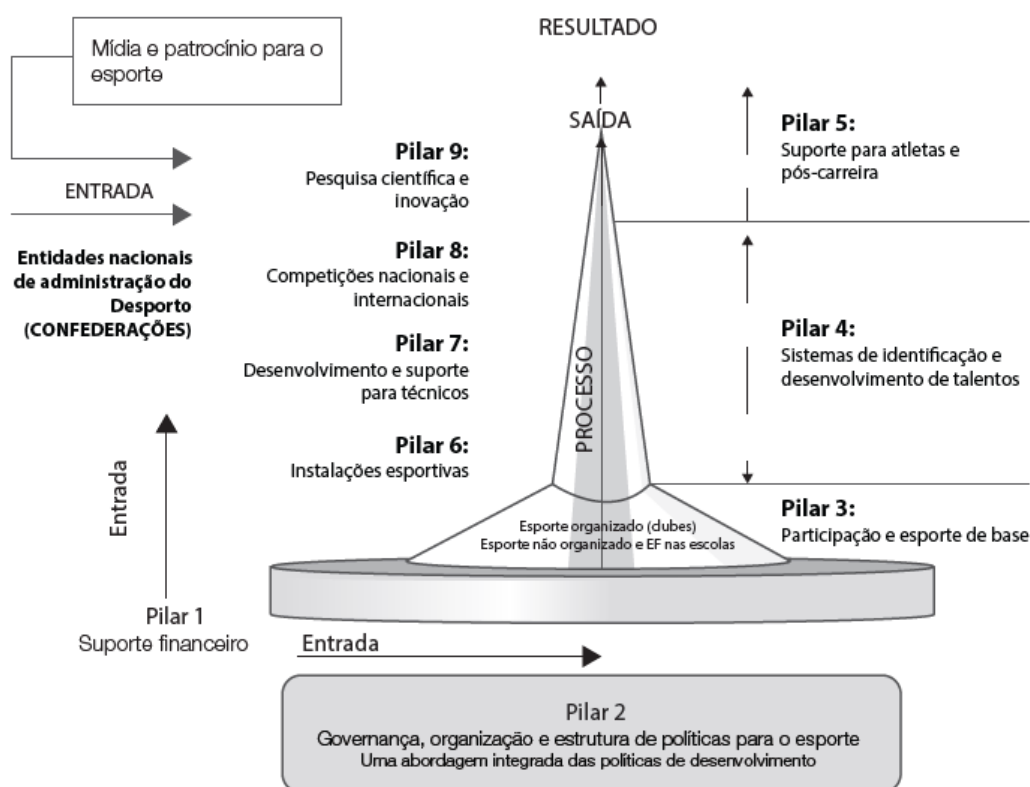
6. Instalações apropriadas e específicas que priorizemos atletas do alto rendimento;
7. Direcionamento eficaz dos recursos para os esportes que, mesmo em menor número, apresentem chances reais de sucesso em nível mundial;
8. Planejamento que respeite necessidades esportivas específicas;
9. Financiamento adequado para a infraestrutura e para as pessoas, considerando o alto custo;
10. Apoio ao estilo de vida do atleta e um plano pós carreira.

Os autores ainda ressaltam que as políticas de segmentação de ações específicas para cada modalidade surgiram recentemente e, apesar dos critérios culturais e esportivos variarem entre os países, ainda testemunhamos uma globalização dos esportes olímpicos. Contudo, há um avanço na diversidade das prioridades políticas a partir das culturas esportivas locais (GREEN; OAKLEY, 2001).

Após esse período de estudos iniciais, alguns pesquisadores do tema formaram um consórcio, pretendendo construir um entendimento sobre fatores que levam ao sucesso esportivo internacional e que fosse aplicável em termos de pesquisa. Os pesquisadores, da Bélgica, do Reino Unido, da Austrália e da Holanda, iniciaram o processo de pesquisa com base na análise da literatura existente, principalmente as produções de Digel (2002; 2005) e Green e Oakley (2001). As ideias básicas do modelo SPLISS estão relacionadas com a literatura genérica sobre competitividade, na qual os pesquisadores tentam determinar o que faz uma nação ser mais competitiva que a outra (DE BOSSCHER et al., 2016, p.39), e o primeiro estudo publicado pelos autores, exhibe uma proposta da criação de um modelo composto por nove pilares que foram reproduzidos na figura 1.

O SPLISS traz em seu modelo nove pilares que compõem um sistema, de entradas e processos, que procuram nortear os investimentos e, assim, aumentar as chances de sucesso internacional, considerando as realidades específicas de cada nação durante a sua elaboração através de uma combinação mais adequada de todos esses pilares (BÖHME; BASTOS, 2016). Cada um dos pilares do modelo é composto por determinados indicadores que se subdividem em fatores críticos de sucesso, os FCS (DE BOSSCHER et al., 2016).

Figura 1 – Modelo SPLISS: pilares que levam ao sucesso esportivo internacional.



Fonte: DE BOSSCHER et al., 2016, p. 41.

Pesquisadores brasileiros aplicaram o SPLISS durante um estudo comparativo coordenado pelo consórcio com a participação de quinze países (Austrália, Brasil, Japão, Canadá, Dinamarca, Estônia, França, Finlândia, Países Baixos, Irlanda do Norte, Portugal, Coreia do Sul, Espanha, Suíça, e duas regiões da Bélgica, Flandres e Valônia).

Excetuando os EUA, as nações consideradas bem-sucedidas, ou seja, que obtiveram, medalhas internacionais, contavam com recursos financeiros advindos diretamente da arrecadação de tributos, ou de loterias, e controle político considerável sobre o esporte de alto rendimento (DE BOSSCHER et al., 2016; BÖHME; BASTOS, 2016). Segundo os autores, a governança, a organização e a estrutura de políticas para o esporte são replicadas ou reproduzidas e adaptadas pelo mundo, todavia, os indicadores de sucesso diferem em suas aplicações em virtude dos sistemas específicos desses países, como o seu próprio sistema mais amplo de crenças e valores. Percebe-se, ainda, carência de uma coordenação forte entre todos os órgãos envolvidos, de um planejamento estratégico de longo prazo e de definições claras de atuação, sem sobreposição de tarefas. O SPLISS considera a relação entre o esporte de participação e o esporte de alto rendimento como chave para o sucesso e que ela pode gerar uma vantagem competitiva a longo prazo. Nesse sentido, há registros de recrutamento de

atletas por processo de seleção sistêmico-científico, sem prévia participação no esporte ou por meio de transferência entre modalidades (DE BOSSCHER et al., 2016; BÖHME; BASTOS, 2016).

Para atingir a excelência é essencial um sistema de apoio que forneça um clima ideal para que os atletas consigam se tornar e se manter como atletas de alto rendimento. No Brasil poucos são os esportes em que atletas conseguem ganhar dinheiro suficiente para viver e arcar com suas despesas, impossibilitando a independência financeira e a sua dedicação exclusiva na carreira esportiva (DE BOSSCHER et al., 2016; BÖHME; BASTOS, 2016).

Os autores consideram que comumente os sistemas de desenvolvimento do esporte de alto rendimento são compostos por instalações específicas com acesso prioritário para atletas desse gênero e ligações diretas com a medicina/ciência do esporte. A oferta de competições nacionais, o acesso a competições internacionais, e a sua realização por meio de apoio e da política nacional são mencionados como fatores significativos para a conquista do sucesso internacional. Quanto aos técnicos/treinadores, o reconhecimento do ofício técnico, a seguridade social e o plano de carreira são pontos indispensáveis a serem avaliados pelos profissionais que querem seguir a profissão.

Outro aspecto relevante diz respeito a aproximação do esporte com a pesquisa científica se mostra presente em nações com resultados expressivos internacionalmente (DE BOSSCHER et al., 2016; BÖHME; BASTOS, 2016).

Este modelo tem sido destacado como um dos determinantes contribuintes para o sucesso internacional de países e, juntamente com os dez pontos norteadores para o desenvolvimento de um sistema esportivo de Green e Oakley (2001), são a principal base teórica para a realização dessa pesquisa.

2.2 O esporte no Brasil – Apontamentos históricos da organização

O esporte encontra amparo no artigo 217 da Constituição brasileira, que expressa que o esporte é um direito do cidadão e dever do Estado e que ele pode se manifestar como esporte de rendimento, de participação, e educacional (BRASIL, 1998). O esporte de formação foi incluído na Lei nº 13.155 e definido pelo texto a seguir:

Caracterizado pelo fomento e aquisição inicial dos conhecimentos desportivos que garantam competência técnica na intervenção desportiva, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento qualitativo e quantitativo da prática desportiva em termos recreativos, competitivos ou de alta competição (BRASIL, 2015).

No Brasil Império, não havia distinção entre esporte e educação física, e os primeiros decretos a respeito da obrigatoriedade da prática esportiva eram aplicáveis às escolas militares e, a partir deste cenário, os colégios civis oficiais foram influenciados a adotarem tais práticas, aumentando, deste modo, a prática de atividades físicas e competições isoladas na época (TUBINO, 2002).

Durante a República surgiram as principais modalidades esportivas e o remo, que já era praticado no Brasil Império, tornou-se o principal esporte, efetivando a fundação dos clubes, marcando, assim, o início da base clubística presente até hoje na configuração do esporte de alto rendimento no país. Ainda no final do século XIX e início do século XX, outras modalidades começaram a se estruturar de maneira competitiva — natação, basquetebol, tênis, esgrima e futebol, este último despontou como preferência popular e segue a ser desde os dias de hoje — e, a partir de 1920, houve uma presença regular de equipes nacionais em competições internacionais (TUBINO, 2002).

Em 1914 foi criada a Federação Brasileira de Sports (FBS), que viria a ser depois de dois anos a Confederação Brasileira de Desportos (CBD) e que transfere algumas de suas responsabilidades ao Comitê Olímpico Brasileiro (COB), criado pouco tempo depois (TUBINO, 2002).

Historicamente, o fomento do esporte de rendimento no país se deu através das categorias de base dos clubes brasileiros, sendo estes os criadores das primeiras federações e confederações desportivas e, atualmente, são esses organismos os responsáveis e os principais parceiros e mantenedores das atividades dessas entidades e das ligas esportivas (LIBARDI, 2010). Trevisani (1997) ainda aponta que, inicialmente, a prática esportiva era uma prática essencialmente amadora e vista como entretenimento para os associados de clubes.

Ficou clara na década de 1930 a desorganização do esporte brasileiro, evidenciada por meio dos conflitos quanto à participação em eventos internacionais e também com o início da profissionalização do futebol, que juntos fizeram que, então, todas as modalidades esportivas praticadas no país fossem regulamentadas e controladas pelo Estado, com o Decreto-Lei nº 3.199 de 14/04/1941. O Decreto estabeleceu que as bases

da organização dos desportos em todo o país estariam a cargo do Ministério da Educação e Saúde e criou o Conselho Nacional de Desporto (CND), responsável pela orientação, fiscalização e incentivo à prática dos desportos em todo o país, e o Conselhos Regionais de Desporto (TUBINO, 2002).

Este mesmo Decreto-Lei, que norteia até os dias de hoje o nosso sistema, organizou os níveis nacionais por meio de um ministério, do CND e das primeiras confederações (Basquetebol, Pugilismo, Esgrima, Xadrez, Vela e Motor, e a de Desportos, englobando Futebol, Tênis, Atletismo, Remo, Saltos, Natação, Polo Aquático, Voleibol e Handebol), enquanto o nível estadual ficou a cargo das federações e o nível municipal, encabeçado pelas ligas e pelas associações (TUBINO, 2002).

Tubino (2002) define o período de 1941 a 1985 como os “quarenta e quatro anos de tutela do Estado sobre o esporte brasileiro”, marcado pelo forte nacionalismo cujo intuito era o de manipular as camadas mais populares da sociedade e controlar as conquistas e as campanhas do futebol brasileiro.

Em meados e final da década de 1960, movimentos internacionais, com a criação de manifestos como o Manifesto do Esporte (*Conseil Internationale d'Education Physique et Sport*), o Manifesto da Educação Física (*Fédération Internationale d'Education Physique*) e Manifesto do *Fair Play*, colocaram em pauta a discussão sobre as manifestações do esporte na sociedade, trazendo à superfície não somente o esporte de rendimento, mas também o esporte da pessoa comum e o esporte escolar, em consonância nos caminhos da Educação Física e valores éticos (TUBINO, 2002).

Em resposta aos acontecimentos de ordem mundial, em 1971 é lançado o Diagnóstico da Educação Física/Desportos no país, coordenado pelo prof. Dr. Lamartine Pereira da Costa, que evidenciava o crescimento do setor, contudo, apontava as distorções regionais e setoriais e a deficiência qualitativa quanto aos meios de transmissão de conhecimentos técnicos, aos relacionamentos interorganizações no setor e à ação do governo representada pela legislação vigente, principalmente no setor educacional (TUBINO, 2002).

Em 1975 é sancionada a Lei nº 6.251, que revogou o Decreto-Lei então vigente e, no artigo 5º, concedeu ao poder Executivo a definição da Política Nacional de Educação Física e Desportos, com os seguintes objetivos básicos:

- I — Aprimoramento da aptidão física da população;
- II — Elevação do nível dos desportos em todas as áreas;

III — Implantação e intensificação da prática dos desportos de massa;

IV — Elevação do nível técnico-desportivo das representações nacionais;

V - Difusão dos desportos como forma de utilização do tempo de lazer (TUBINO, 2002).

Nos artigos seguintes da lei em questão, e a partir de seu decreto regulamentador 68.880/1977, é atribuído ao Ministério da Educação e Cultura a elaboração do Plano Nacional de Educação Física e Desportos (PNED), observadas as diretrizes da Política Nacional de Educação Física e Desportos, dando prioridade a programas de estímulo à Educação Física, ao desporto estudantil, à prática desportiva de massa e ao desporto de alto nível, reconhecendo como formas de organização dos desportos no Sistema Desportivo Nacional a comunitária, a estudantil, a militar e classista. Esse decreto configurou-se como a primeira menção legal à prática esportiva de não-atletas de alto rendimento, também concedeu independência e autonomia ao COB e implementou a implantação da Loteria Esportiva (TUBINO, 2002).

Em 1978, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) editou a Carta Internacional de Educação Física e Esporte, que colocou a educação física e a prática esportiva como de direito de todos os cidadãos e, então, foi evidenciado que a legislação brasileira da época estava defasada em relação ao contexto mundial, observação que originou um ciclo de debates intitulado “Panorama do Esporte Brasileiro” dentro do poder legislativo. Essa reflexão levou a uma reestruturação da Secretaria de Educação Física e Desportos, abrangendo setores ligados ao Esporte Educacional e ao Esporte para Todos, em conflito com o texto da lei vigente (TUBINO, 2002).

A partir de 1985 e da chegada da Nova República, iniciou-se um período de ruptura e de constitucionalização do esporte brasileiro na ordem jurídica, e adequação conceitual ao contexto internacional e com promoção de ações renovadoras do CND e da Comissão de Reformulação do Esporte Brasileiro do MEC (Ministério da Educação). Essas mudanças trouxeram como consequência a constitucionalização do esporte brasileiro segundo o artigo 127 da Constituição de 1988, que desburocratizou e descentralizou o esporte nacional e estabeleceu condições financeiras para o seu desenvolvimento (TUBINO, 2002).

No âmbito federal, a década de 1990 foi marcada por uma reafirmação nas políticas e nas ações voltadas ao esporte de alto rendimento, especialmente com a criação do Ministério Extraordinário do Esporte e com a transformação da Secretaria de Desportos do Ministério da Educação e do Desporto em uma autarquia federal de apoio técnico administrativo, o Instituto de Desenvolvimento do Desporto (INDESP) (BASTOS; BÖHME, 2016).

Após a tramitação no Congresso Nacional no novo cenário, praticamente foi revogada a lei em vigência, com emendas e modificações no texto original, aprovou-se a Lei nº 8.672, de 06/07/1993, que ficou conhecida como Lei Zico, que contou com a participação de esportistas de expressividade nacional nos debates envolvendo sua elaboração. A Lei nº 8.672 estabeleceu princípios e renovou o conceito de esporte, abrangendo-se as práticas formais e não-formais de desportos, amentando sua abrangência social e estabelecendo suas manifestações na sociedade: esporte educacional, esporte de participação e esporte de rendimento, dentro de um sistema aberto conexo com a sociedade (TUBINO, 2002).

A nova lei representou um grande avanço, pois possibilitou uma modernização através de gerências empresariais e da criação de ligas de disputas esportivas. Outra ruptura foi a descentralização federativa, permitindo que os Estados constituíssem os seus próprios sistemas estaduais, por isso o Conselho Superior de Desportos (CSD), substituto do CND, colegiado de representantes da sociedade, passou a estipular prioridades na utilização de recursos financeiros públicos, que também recebeu novas verbas, em consonância com a relevância que conquistou na sociedade brasileira. As leis anteriores distinguiam o esporte como profissional por ele mesmo, a nova lei o distingui na figura do atleta (TUBINO, 2002).

A reflexão sobre o passe livre de atletas profissionais de futebol, deu início ao projeto da chamada Lei Pelé, que foi sancionado em 24/03/1998, com a lei nº 9.615, mantendo-se grande parte do texto da Lei Zico. Há mudança na composição do Sistema Brasileiro de Desporto, com a fundação do Conselho de Desenvolvimento do Desporto Brasileiro (CDDDB), órgão colegiado de deliberação e assessoramento, diretamente subordinado ao Gabinete do Ministro de Estado extraordinário dos Esportes, gerando subsídios técnicos para elaboração do Plano Nacional e aprovação dos Códigos da Justiça Desportiva (TUBINO, 2002; SILVA, 2007).

Com a substituição do Sistema Federal do Desporto, o Sistema Nacional do Desporto passou a reconhecer um subsistema compreendendo o COB e o Comitê

Paralímpico Brasileiro (CPB). A lei também garantiu a autonomia das ligas esportivas, respeitando a Constituição. Essa alteração gerou algumas restrições quanto à prática esportiva profissional e algumas garantias profissionais aos atletas que não cumpriam suas obrigações trabalhistas, terminando com o passe (TUBINO, 2002; SILVA, 2007).

A Lei nº 9.981/2000, denominada Lei Maguito Vilela, alterou a Lei Pelé, sobretudo nos assuntos referentes ao futebol profissional brasileiro e a necessidade de adequações pendentes fez com que se sancionasse a medida provisória nº 2.141/2001, que também trouxe o fim do vínculo clube-atleta. Dessa forma, o CDDB foi extinto e superado pela criação do Conselho Nacional do Esporte e do Ministério do Esporte, em 2003.

Em 2005, o Conselho Nacional do Esporte aprovou as resoluções a respeito da Política Nacional de Esporte e a Política Setorial do esporte de rendimento, que objetivava o incentivo e o desenvolvimento de talentos esportivos em potencial, o aprimoramento do desempenho de atletas e para-atletas de alto rendimento e a promoção da democratização dessa manifestação esportiva. Contudo, a sua última atualização foi em 2013, e desde então não há nenhum documento sobre o tema no site da atual Secretaria de Esporte. As políticas setoriais do esporte que foram citadas se referem às manifestações esportivas de alto rendimento, educacional e de lazer. Os registros mais recentes mostraram o que o projeto política Nacional do esporte segue em discussão e tramitação no governo (TUBINO, 2002; MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2020).

Em 2001, foi sancionada outra lei, a nº10.264, que ficou conhecida como Lei Agnelo-Piva, que abriu perspectivas para o esporte olímpico e paraolímpico nacionais, com a destinação de recursos financeiros destinados ao COB e ao CPB (TUBINO, 2002).

Em 2003, é criado o Comitê de Gestão das ações governamentais para os XV Jogos Pan-Americanos de 2007 e é publicado o Plano Plurianual (PPA) 2004-2007, no qual se identificou o Programa Brasil no Esporte de Alto Rendimento que tinha como objetivos melhorar o desempenho e visibilidade dos atletas brasileiros no país e no exterior (BASTOS; BÖHME, 2016).

Outras iniciativas legislativas trouxeram resultados como o Estatuto do Torcedor, que equiparou o torcedor a um consumidor comum; a Lei da Moralização do Futebol, que garantiu a transparência e a responsabilidade dos dirigentes; o TimeMania, que destinou mais recursos aos esportes, ao Ministério responsável, ao COB, ao CPB e aos clubes de futebol; o Bolsa-Atleta, que possibilitou um auxílio econômico aos atletas de modalidades olímpicas e paraolímpicas, desde estudantes a atletas de nível internacional;

e a Lei de Incentivo ao Esporte, que permitiu que recursos provenientes de renúncias fiscais fossem aplicados em diversas manifestações esportivas e nos projetos pré-aprovados pelo governo.

Grande parte da legislação surgiu por conta do futebol e da sua profissionalização, enquanto a maioria das discussões e adequações às manifestações do esporte configuraram-se como uma resposta aos movimentos internacionais. Este período foi marcado também pela preocupação quanto às políticas de destinação e de arrecadação de recursos, principalmente aquelas que promoviam visibilidade internacional, como os esportes olímpicos e paralímpicos.

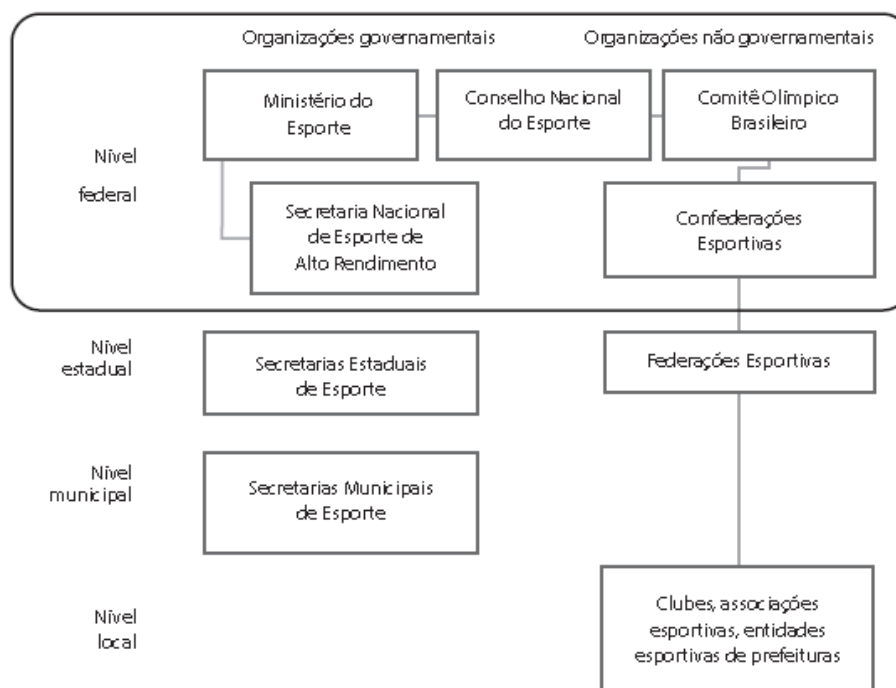
2.3 Estrutura e desenvolvimento do esporte de alto rendimento no Brasil

Na época em que a pesquisa do SPLISS foi pensada, as políticas sobre as estruturas necessárias ao esporte de rendimento olímpico eram de responsabilidade de duas organizações: o COB e o Ministério do Esporte (ME), que, por meio da Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento, e em conjunto com o Conselho Nacional de Esporte, formavam o Sistema Nacional do Desporto (BASTOS, 2016; MEIRA; BASTOS, 2011).

O objetivo da Secretaria Nacional de Esporte de Alto Rendimento era desenvolvê-lo nacionalmente, através da implementação, supervisão e gerenciamento de programas e projetos governamentais, por meio da ação de dois departamentos: o Esporte de Base e de Alto Rendimento e o de Excelência Esportiva e Promoção de Eventos, sendo a ação das confederações de modalidades olímpicas era coordenada pelo COB (MEIRA; BASTOS; BÖHME, 2012; MEIRA; BASTOS, 2016).

Até 2018, a organização do esporte brasileiro, num panorama geral, era organizada conforme o organograma apresentado na figura 2. Em 2020, através do decreto nº 9.674/2019, de 2 de janeiro e do decreto nº 10.357/2020, de 20 de maio, o executivo do Governo Federal vinculou o antigo Ministério do Esporte e o Ministério do Desenvolvimento Social ao Ministério da Cidadania (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2020).

Figura 2 – Organograma do Sistema Brasileiro do Desporto

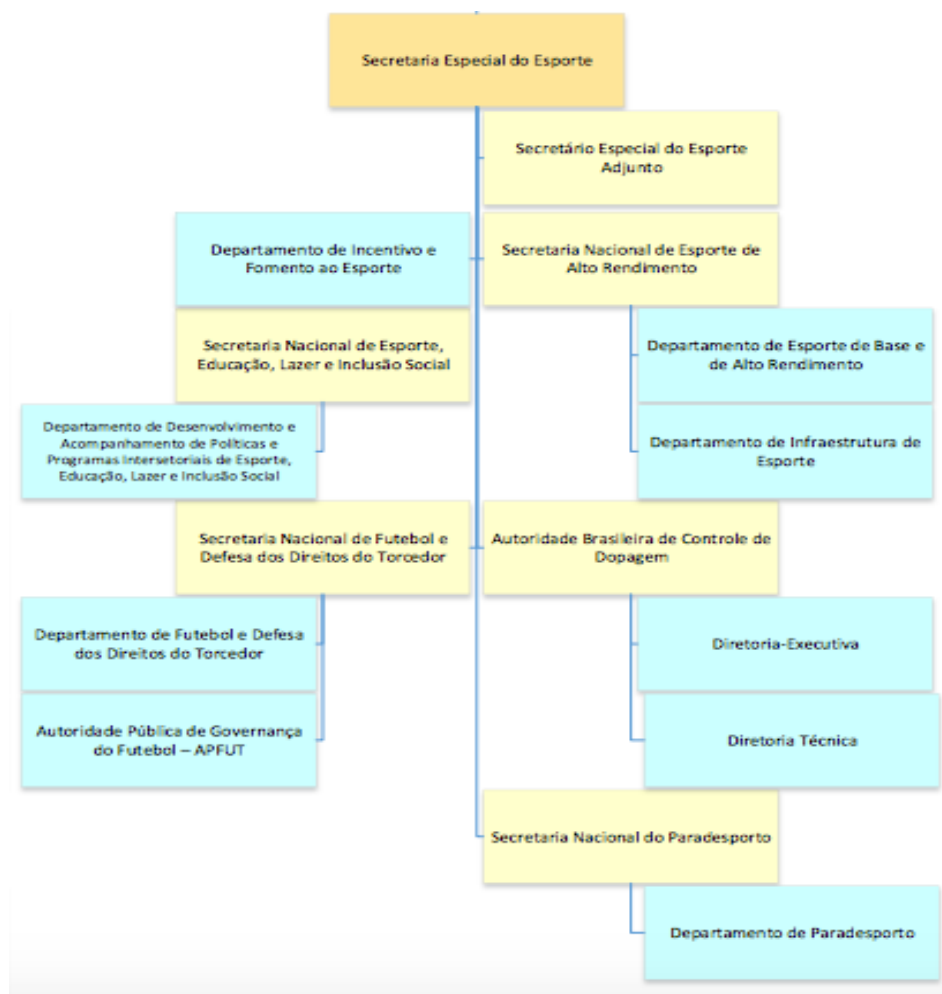


Fonte: Meira; Bastos (2016, p. 104).

Atualmente, o esporte está contido na estrutura do Ministério da Cidadania, sob a responsabilidade da Secretaria Especial do Esporte (figura 3), a qual é constituída por quatro secretarias nacionais: Esporte de Alto Rendimento; Esporte, Educação, Lazer e Inclusão Social; Futebol e Defesa dos Direitos do Torcedor; e Paradesporto (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2020).

Com a aplicação do SPLISS, atestou-se que o país possuía dois direcionamentos nacionais: a Política Nacional do Esporte e Política Setorial para o Esporte de Rendimento, e que a temática esteve presente em conferências nacionais de esporte em 2004, 2006 e 2010, contudo, não foi identificado estabelecimento de objetivos concretos quanto ao objeto (MEIRA; BASTOS, 2016).

Figura 3 – Organograma da Secretaria Especial do Esporte



Fonte: Ministério da Cidadania (2020).

Quanto ao sistema de esporte no país, Godoy (2013), em sua tese sobre o Sistema Esportivo Brasileiro, registra que os conceitos de Estado, Governo e Políticas Públicas não apresentam unanimidade e estão vinculados à pluralidade percebida conforme seus sentidos e usos. Ele indica, ainda, que são poucas as possibilidades da criação viável de um sistema de esporte para o país, devido à dificuldade de se estabelecer pontos de intersecção entre os componentes de seu sistema, os quais não dialogam entre si. Galatti (2017), além do mais, complementa que as ações propostas se sobrepõem, cabido ao fato de as entidades esportivas brasileiras trabalharem de forma isolada, sem ligação direta entre as federações e as secretarias estaduais, o que ocorre também no âmbito estadual. Sendo assim, as autoras assentam para a necessidade de clareza na definição dos papéis das organizações brasileiras (MEIRA; BASTOS, 2016).

A estratégia de emprego de recursos em modalidade com chances de medalhas e tradição em jogos mundiais e olímpicos se mostra recente e com foco em resultados a

serem alcançados em um ciclo olímpico, fato que está em desacordo com a necessidade de um planejamento de longo prazo de repercussão a nível internacional (MEIRA; BASTOS, 2016).

Com a Lei nº 10.264 (Lei Piva), em vigor desde 2001, houve um impulsionamento no fomento ao esporte de alto rendimento, e para ter acesso a esse financiamento, as federações devem apresentar um plano de ações elaborado para quatro anos, contendo os programas e os projetos de fomento da modalidade, da manutenção da entidade e dos atletas, da formação de recursos humanos, da preparação técnica e organização/participação em eventos esportivos.

No entanto, verificou-se uma maior aplicação dos recursos na realização e na participação em eventos e na preparação técnica dos atletas, em detrimento na capacitação técnica de treinadores e das equipes de apoio e na manutenção dos atletas (MEIRA; BASTOS, 2016).

Em 2011, a partir de uma alteração na Lei Pelé, o Comitê Brasileiro de Clubes (CBC) passou a integrar o Sistema Nacional do Desporto e, em 2014, essa entidade tornou-se beneficiário de 0,5% da arrecadação das loterias federais. Outras porcentagens da arrecadação são destinadas diretamente ao COB, ao CPB, à Confederação Brasileira de Desporto Escolar (CBDE) e à Confederação Brasileira de Desporto Universitário (CBDU) (ANTONELLI, 2020). O autor destaca que montante repassado às Confederações pelo COB segue critérios pré-estabelecidos: as Confederações recebem um “piso” de igual valor e a ele é acrescido montantes seguindo doze critérios de mérito (ANTONELLI, 2020).

No sistema esportivo no Brasil, o esporte é o elemento central da essência e da razão de ser dos clubes (sociais e esportivos), o que, notoriamente, influencia na liderança destes como os principais agentes no fomento do esporte de rendimento, especialmente, olímpico (LIBARDI, 2010).

A maior sistematização do esporte amador levou os profissionais a terem maior reconhecimento, principalmente financeiro, permitindo aos atletas maior dedicação à prática, como também aconteceu no basquetebol. Isso gerou a urgência por maiores investimentos, dificultando a sustentação das equipes competitivas nas várias categorias (BENELI, 2002).

Na década de 1970, o esporte amador era tratado sem continuidade e sem planejamento, características que também encontradas no basquetebol da época (NUZMAN, 1985). Por conta da necessidade acompanhamento da a tendência na melhora

do nível competitivo internacional e da ampliação dos horizontes profissionais da modalidade, os treinamentos ganharam maior regularidade e intensidade, contemplando as exigências físicas, técnicas e táticas (BENELI; RODRIGUES; MONTAGNER, 2006).

Tradicionalmente, os clubes eram espaços para a manifestação do esporte de alto rendimento e para a formação de atletas, principalmente no âmbito municipal. Assim, diante da pluralização do fenômeno esportivo, os clubes, juntamente com o fenômeno esporte, tiveram que se profissionalizar e atrair novos recursos. Contudo, mesmo assim há uma predominância de modelos tradicionais de gestão e de concepção do esporte nos dias de hoje (ANTONELLI, 2020; GALLATI, 2010).

Antonelli (2020) complementa que o acesso aos clubes e à formação profissional estão, muitas vezes, restritos aos associados e que suas localizações se concentram, sobretudo, em seis estados brasileiros (São Paulo, Rio Grande do Sul, Minas Gerais, Santa Catarina, Rio de Janeiro e Paraná) e que muitos deles priorizam o aspecto social em detrimento do esporte de alto rendimento.

Sobre clubes, Libardi (2010) ainda afirma que é possível observar que há clubes altamente desenvolvidos com modelos de gestão de sucesso e outros que não compreendem e não se adaptam às necessidades atuais do mercado atuais. Ele acrescenta que os clubes enfrentam grandes desafios quanto à gestão, principalmente no modelo político atual, graças ao curto mandato das diretorias, que prejudicam ações de longo prazo, e aponta o plano diretor estratégico como uma ferramenta apropriada para o setor em questão.

Mazzei e Bastos (2012) complementam que, sendo os clubes as principais organizações responsáveis pelo fomento do esporte, é imprescindível a existência de uma gestão profissional e empreendedora que seja capaz de oferecer condições necessárias para que os atletas possam atingir seus objetivos. Todavia, Antonelli (2016) elucida que nem sempre há formação adequada voltada aos cargos de gestão para esses profissionais.

2.4 A gestão e o desenvolvimento de modalidades esportivas no país

Quanto a algumas modalidades específicas nacionais, pesquisas relativas ao judô (SILVA FILHO, 2014), à natação (MEIRA, 2011) e à maratona aquática (NOGUEIRA, 2014) foram desenvolvidas com base nos dez pontos relevantes levantados por Green e Oakley (2001). Outros estudos, como o de Ribeiro (2012) analisaram a gestão de

modalidades náuticas, e a ginástica artística feminina foi estudada por Lima (2020), com base no SPLISS.

A respeito do primeiro ponto levantado por Green e Oakley (2001), o papel da entidade no processo de desenvolvimento do esporte de alto rendimento, os técnicos de judô expressaram que as entidades esportivas da modalidade têm como principal papel a formação de atletas para a alto rendimento e o desenvolvimento de suas futuras gerações (SILVA FILHO, 2014). Esses resultados são consonantes às respostas de gestores de confederações e federações de Iate, Náutica e Vela e Motor por Ribeiro (2012).

Em pesquisa com clubes e com dirigentes da natação nacional, Meira (2011) verificou que 90% desses também afirmaram que suas entidades deveriam desenvolver o esporte de alto rendimento, enquanto 72% colocam que o papel também é de formação esportiva. Já na maratona aquática, Nogueira (2014) valida, por meio da fala de seus entrevistados, que o principal papel das entidades envolvidas é oferecer a infraestrutura para o desenvolvimento da modalidade, oferecer uma equipe multiprofissional e, principalmente, oferecer recursos financeiros para competições.

No judô, o segundo ponto, interação e comunicação entre entidades, restringia-se a uma relação burocrática com órgãos reguladores, e em encontro em eventos/treinos com outros clubes e/ou academias (SILVA FILHO, 2014). Na natação, a relação se dava de forma hierarquizada: a federação faz comunicação com a Confederação, que se dirige ao COB, mas não há comunicação dos clubes com essas entidades. A comunicação mais efetiva entre as entidades ocorre apenas quando o atleta se encontra no mais alto nível, porém viu-se a existência de uma boa interação informal entre os clubes (MEIRA, 2011). Na maratona aquática, Nogueira (2014) encontrou que existia comunicação confederação-atleta, especialmente sobre temas que envolvendo patrocínios, e com o Ministério do Esporte, para troca de informações sobre o Programa Bolsa-Atleta. Assim como verificado por Meira (2011) também foi constatada uma comunicação informal entre os clubes (NOGUEIRA, 2014).

Os técnicos de judô alegaram que as diretrizes e as ações são definidas pela Confederação nacional do esporte, sendo menos citados, na sequência, o COB, e o Ministério do Esporte, último vinculado ao Programa Bolsa-atleta no discurso (SILVA FILHO, 2014). Na natação, a correspondência fora que não existe uma diretriz nacional e que cada clube trabalha à sua maneira, havendo suporte nacional apenas atletas da seleção e para os atletas contemplados pelo Programa Bolsa-atleta (MEIRA, 2011). Tanto na natação quanto na maratona aquática foram citados o Conselho Técnico nacional e os

regionais, que se ocupam dos calendários de competições, da disponibilização de verbas e do apoio técnico (MEIRA, 2011; NOGUEIRA, 2014).

A respeito da prestação de contas, no judô foi identificado que quatro entidades prestavam contas à sua prefeitura, à própria entidade e ao Ministério (Bolsa-atleta e Lei de Incentivo ao Esporte). Os resultados estão de acordo com os dados encontrados por Meira (2011), somados à prestação de contas para Confederação e patrocinadores na modalidade da nação, que, assim como na maratona aquática, somado ao COB (NOGUEIRA, 2014).

Já o sistema de desenvolvimento do talento esportivo se caracteriza como ausente ou como projetos isolados nas próprias entidades do judô, ou seja, o mesmo resultado encontrado na maratona aquática por Nogueira (2014) e na natação por Meira (2011), que também identificou ações pontuais da Confederação.

Contudo, ainda que existam países com programas estruturados — como Austrália, China, Reino Unido, Canadá — que se destacam no cenário internacional, o programa de identificação e de desenvolvimento do talento não garante o sucesso no esporte (BÖHME et al., 2016).

O calendário competitivo do judô, da natação e da maratona aquática é baseado no calendário internacional, porém nota-se um descontentamento com tal gerenciamento na natação e quanto à maratona aquática, clubes montam seu calendário de forma interna e podem depender da quantidade de recursos disponíveis (MEIRA, 2011; SILVA FILHO, 2014; NOGUEIRA, 2014).

No judô, o intercâmbio internacional de atletas e técnicos, é disponibilizado para atletas por meio de seus clubes, mas, sobretudo, por meio da Confederação para atletas da seleção (SILVA FILHO, 2014). Na natação também se identificou que além dos intercâmbios promovidos pela Confederação e clubes, muitos atletas e técnicos financiam os seus próprios intercâmbios (MEIRA, 2011). Devido ao estágio recente em que se encontrava a maratona aquática no país durante a pesquisa, não foram identificados resultados expressivos quanto a políticas de intercâmbios internacionais (NOGUEIRA, 2014).

A destinação de recursos financeiros no judô é principalmente empregada nos salários de atletas e comissão técnica, seguido de investimentos em materiais esportivos (SILVA FILHO, 2014). Já na natação, Meira (2011) identificou que os recursos são destinados principalmente para competições, seguido de instalações e materiais esportivos, sendo que apenas 36% mencionaram os salários. Já na maratona aquática, a

política de destinação de recursos e definida por projetos e tem apoio do COB (NOGUEIRA, 2014).

No judô, não fora identificado uma política nas entidades para capacitação dos técnicos, já na natação alguns clubes destinam recursos para cursos e viagens dos técnicos, os demais arcam com suas próprias despesas para capacitação e em alguns casos os atletas recebem remuneração de acordo com seu desempenho (SILVA FILHO, 2014; MEIRA 2011). Na maratona aquática não fora identificado (NOGUEIRA, 2014).

A política voltada ao atleta ao final da carreira esportiva, último ponto investigado, estava ausente no judô e na maratona aquática, contudo, segundo os entrevistados, os atletas costumam ter continuidade nas comissões técnicas (SILVA FILHO, 2014; NOGUEIRA, 2014). A natação tampouco possuía uma política formal, dispondo apenas casos de bolsas em faculdades e de auxílio de alguns clubes durante a inserção do ex-atleta ao mercado de trabalho (MEIRA, 2011).

Em estudo baseado no modelo SPLISS, Lima (2020) verificou, a respeito da Ginástica Artística Feminina, que o pilar de suporte financeiro aparece como um dos principais pilares para o sucesso esportivo da modalidade e que uma das principais fontes de recursos financeiros da Confederação provém da verba repassada pelo COB através da Lei Agnelo/Piva, além de recursos provenientes da Caixa Econômica Federal (principal fonte de recursos), Banco do Brasil, Sadia, Rede Globo e Plano Brasil Medalhas, principalmente.

Entretanto, ao analisar o segundo pilar, que diz respeito à governança, à estruturação e à organização de políticas para o esporte, a autora afirma que somente o suporte financeiro não se apresenta suficiente para o melhor desenvolvimento da ginástica artística feminina no país. Por isso, são igualmente necessários planos e ações estratégicas de curto, médio e longo prazos, os quais estão ausentes na gerência dessa modalidade (LIMA, 2020).

Assim como os dados encontrados na pesquisa SPLISS sobre o Pilar 4, Sistemas de identificação e desenvolvimento de talentos, na ginástica artística feminina, não foram observados programas ativos ou ações a cerca deste tema (BÖHME et al., 2016; LIMA, 2020).

O quinto pilar, referente ao suporte para atletas e ao pós-carreira, apontou que o suporte para atletas é fator que contribui para o sucesso internacional da ginástica artística feminina brasileira, que conta com equipes multidisciplinares, investimentos na manutenção do trabalho, remuneração de profissionais, custeio de atletas e viagens,

treinamentos e tratamentos, que, todavia, se configura de maneira regionalizada e atinge um número pequeno de atletas. Quanto ao pós-carreira, identificou-se uma ação do COB, o Núcleo de Transição de Carreira, porém é uma ação recente que contempla apenas atletas que encerraram sua carreira em até um ano ou que estejam se preparando para a aposentaria depois de um ano, a partir da publicação do edital de programa (LIMA, 2020).

Os *camps* e estágios nacionais e internacionais para as atletas da ginástica artística são realizados com objetivos de monitorar, avaliar e direcionar os treinamentos, além de capacitar os treinadores. Entretanto, essas atividades se mostram sem periodicidade definida, sem critérios claros a respeito da convocação dos participantes, e não são incluídas no calendário anual da Confederação (LIMA, 2020).

A respeito do desenvolvimento e suporte para técnicos, Pilar 7, sua situação no país não se mostrou favorável, apontado como ponto fraco que dificulta o sucesso internacional da modalidade pelos entrevistados, e os cursos de capacitação não suprem todas as necessidades dos técnicos, nem nos específicos, muito menos nos cursos de graduação, sendo os primeiros escassos ou que necessitam de experiência prévia no alto rendimento.

Quanto a competições nacionais e internacionais, para a ginástica artística feminina, assim como de maneira geral no país, estas foram vistas como um ponto forte. Contudo, Lima (2020), ao comparar o calendário nacional com o calendário dos Estados Unidos da América, tido como potência na modalidade, observou que há uma diferença relevante no que diz respeito às oportunidades das atletas norte-americanas, cujas oportunidades de competição nacionalmente são maiores do que as das atletas brasileiras.

A partir do cenário exposto, fica clara a necessidade do planejamento e da estruturação a longo prazo do esporte de rendimento nacional, que devem passar, primeiramente, pela criação de uma visão nacional sobre o fenômeno esporte e a sua aplicação nas diferentes modalidades.

Algumas ações a esse respeito valem destaque, como o Curso Avançado de Gestão Esportiva (CAGE), do Instituto Olímpico Brasileiro (IOB), que objetiva o desenvolvimento administrativo dos comitês olímpicos nacionais, oferecendo conhecimentos necessários para profissionais de nível executivo, para gerenciamento mais efetivo de suas organizações esportivas (ANTONELLI, 2020).

2.5 Organização e desenvolvimento do basquetebol no Brasil

A CBB é um órgão nacional filiado ao COB e à FIBA, responsável pelas seleções brasileiras de todas as categorias do basquetebol, e também pela representação dos atletas brasileiros e pela organização de eventos da modalidade.

A CBB foi fundada em 1933, no Rio de Janeiro, com o nome de Federação Brasileira de Basketball (FBB) e, em 1941, período em que o esporte no Brasil foi regulamentado graças ao decreto-lei nº 3.199 e as confederações foram criadas, a FBB passou a chamar-se CBB e sua sede foi instituída na cidade do Rio de Janeiro (DAIUTO, 1991; MESQUITA; PEIL; TODT, 2005).

Até a década de 1970, o esporte amador era tratado sem continuidade e sem planejamento (NUZMAN, 1985), por isso havia a necessidade de acompanhar a tendência da melhora no nível competitivo internacional e de ampliar os horizontes profissionais da modalidade, logo os treinamentos ganharam maior frequência, intensidade, contemplando maiores exigências físicas, técnicas e táticas (BENELI; RODRIGUES; MONTAGNER, 2006).

No caso do basquetebol, as ações para impulsionar o seu desenvolvimento já começaram a ser tomadas na década de 1960 e na mesma década, em 1965, o Campeonato Brasileiro oficial de basquetebol masculino surgiu e foi nomeado de Taça Brasil de Basquetebol. Esse campeonato foi organizado pela CBB, e a sua estruturação se mostrava eminente em virtude dos resultados obtidos pela seleção masculina, como o bicampeonato mundial em 1959 e 1963 e as medalhas de ouro obtidas nos Campeonatos Sul-americanos (1958, 1960, 1961 e 1963), e as medalhas de bronze em Jogos Olímpicos (1960 e 1964). A competição Taça Brasil se estendeu até 1989, e esteve marcada por uma hegemonia paulista, esses times estiveram em 21 das 23 edições (não houve edição em 1976), e foram os maiores campeões o Esporte Clube Sírio e o Clube Atlético Monte Líbano (MELLINI, 2016).

Em 1989 a FIBA se profissionalizou e eliminou a distinção entre atletas profissionais e amadores, e se tornou evidente a necessidade de profissionalização e estruturação das entidades de gestão do basquetebol ao redor do mundo. Esse fato foi um marco histórico importante para o basquetebol nacional, pois elucidou a falta de profissionalismo a partir da qual a modalidade era conduzida no país (MELLINI, 2016).

Embora o Brasil não possuísse uma liga profissional neste período, cerca de cento e cinquenta equipes competiam a cada ano nos torneios estaduais e nacionais. Por causa desse cenário, a CBB extinguiu a Taça Brasil e organizou o 1º Campeonato Nacional de Basquetebol Masculino em 1990, e que teve vigência até 2008 (MELLINI, 2016).

A atuação da CBB na organização brasileira de basquetebol configura-se da seguinte maneira atualmente: a CBB é responsável pelas seleções nacionais de todas as categorias, masculinas e femininas. Manteve de 1990 a 2008 um campeonato nacional masculino e de 1998 a 2010 o campeonato feminino, na categoria principal. Hoje promove um Campeonato Brasileiro Masculino, que corresponde a uma terceira divisão do basquetebol adulto masculino nacional.

Todavia, uma série de questões políticas entre o órgão, as federações e os times fizeram com que se criassem a LNB, e posteriormente a LBF, que promovem os campeonatos nacionais dessa modalidade nos dias de hoje.

Dessa forma, a organização brasileira do basquetebol configura-se da seguinte maneira atualmente: a CBB sendo responsável pelas seleções nacionais, e com a chancela desta, a LNB e LBF são responsáveis por organizar as competições nacionais. Os estados possuem suas federações que são responsáveis pelas competições regionais e acontecem também jogos abertos do interior e jogos regionais, organizados por órgãos públicos.

Em dezembro de 2008, a LNB lançou o NBB, competição em substituição do Campeonato Nacional de Basquete, cujo objetivo era auxiliar o reposicionamento da modalidade a nível nacional e a exposição internacional também.

Com exceção da primeira edição, as temporadas posteriores seguiram os moldes da liga norte-americana, e foram iniciadas no final do ano e encerraram antes da metade do ano seguinte, e com a realização do Jogo das Estrelas, inspirado também no *All Star Games* da NBA, a NBB sofreu modificações e adequações durante anos de realização desses campeonatos (LNB – INSTITUCIONAL, 2017).

O primeiro NBB aconteceu em 28 de janeiro de 2009 e contou com quinze equipes, entre as quais estavam Vila Velha (ES) e Araraquara (SP) que se enfrentaram na partida inaugural. A decisão do campeonato, na qual o Flamengo sagrou-se campeão ao vencer a equipe de Brasília no quinto jogo do *playoff* final, foi assistida por dezesseis mil espectadores na Arena HSBC (LNB – INSTITUCIONAL, 2017).

A criação da Liga de Desenvolvimento Olímpico, em 2011, atualmente nomeada Liga de Desenvolvimento do Basquete (LDB), foi outra iniciativa para o desenvolvimento do basquetebol. A LDB é a responsável pelo campeonato disputado por atletas sub-22, de

todo território nacional, conjugando equipes do NBB e outras equipes do país. Em uma declaração proferida no início de 2017, o atual presidente da liga, João Fernando Rossi, afirmou que 43% dos jogadores que participaram do NBB são provenientes da LDB (LNB – MISSÃO DESENVOLVIMENTO, 2017).

Em 2014, foi fundada a Liga Ouro de Basquete, divisão de acesso ao NBB, integrando mais clubes/times à LNB e buscando um maior fortalecimento da modalidade no país (LNB – INSTITUCIONAL, 2017).

Ao estudar o NBB por meio da ferramenta de *Geomarketing* (análise espacial na gestão), Ibarra (2017) avaliou a temporada 2015-2016 do NBB e apontou que quatorze dos dezesseis times do NBB dessa temporada utilizavam instalações públicas com remodelações e adequações subsidiadas pelo Estado. O autor também analisou o padrão de desenvolvimento do Brasil, concluindo que o estado da federação com maior polo industrial, agrícola e financeiro, São Paulo, possuía metade das equipes do campeonato (oito), com 6 destes times sediados em cidades do interior. Nesse sentido, o autor observou uma inclinação por parte dos gestores de clubes em empreender em cidades médias com expectativas de crescimento e de expansão de negócios, com pouca ou ausência de concorrentes, mas apontou que os subsídios públicos também são de grande peso nas tomadas de decisões, inclusive sobre a permanência em determinadas cidades. Um exemplo dessa tendência é o time de São José dos Campos, que possuía apoio da prefeitura durante a temporada de 2015-2016 do NBB, mas que quando deixou de obtê-lo, por conta de mudanças políticas na cidade, sinalizaram sua desistência na temporada subsequente (IBARRA, 2017).

O autor também explanou que a presença de grandes clubes de futebol na capital São Paulo, com tradição e com domínio do mercado esportivo, intensificava a concorrência, e que, por outro lado, times como o Esporte Clube Pinheiros e o Clube Atlético Paulistano, associações esportivas privadas que dispõem de associados de grupos de renda média e alta da sociedade e de instalações próprias, ao segmentarem seus mercados, conseguem viabilizar a operação de seus times no campeonato nacional (IBARRA, 2017).

Já no Rio de Janeiro, o Clube de Regatas do Flamengo se mantém um clube de história e conquistas, uma das grandes organizações de esporte do país, com o time de futebol como referência. Contudo, engaja sua torcida nos demais esportes, como o basquetebol, que conta com a Arena HSBC para a realização de suas partidas, legado do

Jogos Olímpicos do Rio em 2016, com oportunidade de agregar valor na experiência de seu torcedor (IBARRA, 2017).

A temporada 2018-2019 do NBB contou com catorze equipes representando os cinco estados e o Distrito Federal: duas destas equipes provindas da liga de acesso e sete equipes (50%) são clubes associativos. Na edição em questão, contou-se com o retorno a equipe tricampeão da competição, o Basquete Brasília, que não pôde participar da edição anterior devido à falta de recursos, o que mostrou a fragilidade financeira das equipes nacionais. A competição se iniciou em 13 de outubro de 2018 e terminou com o (sexto) título conquistado pelo Clube de Regatas do Flamengo em 8 de junho de 2019 (NBB CAIXA 2018-2019, 2020).

Já a temporada seguinte, 2019-2020 iniciou-se em 12 de outubro de 2019, com dezesseis equipes, duas a mais que a temporada anterior, aumentando-se em dois também o número de Estados representados na competição, ainda com 7 clubes associativos, diminuindo-se a porcentagem destes para 44%, mas mostrando ainda sua representatividade no cenário nacional (NBB 2019-2020, 2020).

A temporada de 2019-2020, foi interrompida por conta da pandemia de COVID-19 que assolou todo o mundo desde fevereiro de 2020. Primeiramente, foi decidido, por meio de uma videoconferência realizada no dia 26 de março, que a temporada seguiria a partir da data em questão, diretamente para os *playoffs* no retorno das atividades, respeitando-se a classificação por aproveitamento em vitórias até o momento (NBB 2019-2020 COMUNICADO, 2020).

No início de maio de 2020, em decisão unânime, as equipes decidiram por encerrar a temporada 2019-2020 e um dos pontos principais para a tomada desta decisão foram as distintas realidades vivenciadas quanto às medidas de isolamento em suas respectivas regiões, inviabilizando o reinício simultâneo de todos os envolvidos. Ficou decidido que a classificação no momento da decisão seria mantida somente para definir os representantes em competições internacionais na próxima temporada (NBB CAIXA 2019-2020 DECISÃO, 2020).

A temporada 2020-2021, na qual participaram dezesseis times, foi finalizada em maio de 2021 e o Clube de Regatas do Flamengo se consagrou heptacampeão. Essa edição contou com o Sport Club Corinthians Paulista e São Paulo Futebol Clube mostrando que, mesmo com a concorrência do futebol, o basquetebol vem ganhando espaço nos clubes associativos, como o São Paulo F.C. que se sagrando vice-campeão da competição. Dos dezesseis times que participantes, sete eram do Estado de São Paulo e, diferentemente do

observado por Ibarra (2017), quatro destes eram da capital do Estado e seis das equipes utilizavam instalações próprias.

Em outro estudo sobre o NBB, Ziani et al. (2019) verificaram que entre as 10 primeiras edições do NBB (2009-2018), trinta e duas equipes diferentes participaram ao menos uma vez do campeonato, sendo que dez (31%) equipes participaram de sete a dez edições, sete (22%) participaram de quatro a seis e quinze (47%), de uma a três. Comparando-as com a última edição (2020-2021), observou-se a presença de seis novas equipes. Os autores ainda averiguaram a ausência de equipes da região norte do país, e constaram que a distribuição das equipes era a seguinte: duas (6%) da região nordeste, duas (6%) da região centro-oeste, seis (19%) da região sul e vinte e duas (69%) da região sudeste (ZIANI et al., 2019).

Na última edição (2020-2021), verificou-se a seguinte distribuição entre os dezesseis times participantes: nenhum da região Norte, dois da região Centro-Oeste, dois da região Nordeste, três da região Sul e nove da região Sudeste (LNB, 2021).

Quanto ao tipo de organização que participou do campeonato, Ziani et al. (2019) colocam que das trinta e duas equipes, dez (31%) eram clubes poliesportivos tradicionais do contexto brasileiro (ZIANI et al., 2019).

Já sobre aspectos referentes à comunicação do NBB, Ziani et.al (2019) relatam, em seu estudo, que há ausência de *sites* e de informações sobre as equipes (estatutos, demonstrativo financeiros e dados sobre a gestão, por exemplo), indicando pouca transparência e/ou pouca aplicação de princípios de governança/profissionalismo na gestão.

Já a LNB mantém em seu *site* diversos documentos sobre a liga e o campeonato, como o balanço, a análise de quintetos, *anti-doping*, o calendário de competições, as escalas de oficiais, os regulamentos e os manuais, as súmulas e julgamentos do Superior Tribunal de Justiça Desportiva (STJD), demonstrando uma atenção em relação à comunicação de suas ações e à divulgação da realização dos campeonatos (LNB, 2021).

Do ponto de vista da gestão financeira, diferentemente do que acontece nas principais ligas norte-americanas, dentre elas a NBA, não há preocupação com o equilíbrio econômico esportivo das equipes, privilegiando-se a permanência de clubes tradicionais na competição (ZIANI et al., 2019).

A partir do cenário descrito de dez edições do NBB, os autores questionam sobre não atingimento de um nível ideal quanto à concorrência, ao equilíbrio e ao nível técnico da competição, acarretando o não desenvolvimento ideal de habilidades e de experiências

dos profissionais que, se desenvolvidas, poderiam levar a melhores desempenhos internacionais (ZIANI et al., 2019). Contudo, o NBB se atém com questões como intercâmbio internacional, vinculando a fase de classificação à disputa do campeonato *Super 8* (oito primeiros colocados) que garante vaga para a *Basketball Champions League Americas*.

Em nível de competição, o basquetebol feminino participou da Taça Brasil que teve vigência de 1984 a 1997, enquanto o primeiro Campeonato Nacional de Basquetebol Feminino aconteceu em 1998 e foi disputado até 2010 (CBB - CONQUISTAS, 2020).

Para impulsionar o basquetebol feminino no Brasil, a Liga de Basquete Feminino (LBF) foi fundada em maio de 2010, cerca de um ano e meio depois da liga masculina. Dentro das suas premissas, a Liga buscava canalizar esforços para o crescimento e para a modernização de seus associados, para, assim, tornar os clubes mais fortes, elevando o nível de seu campeonato e por consequência, garantir jogadoras de alto nível internacional na seleção brasileira (LBF, 2020).

Apesar da sua criação objetivar alavancar o esporte, a LBF passou por uma crise financeira em 2012, que fez com que não fosse realizada a terceira edição de seu campeonato, a qual foi retomada em 2013, em turno único, e encaminhada diretamente para as finais (LBF, 2020).

Com o patrocínio da Caixa Econômica Federal, o campeonato leva o nome LBF CAIXA e cujas primeiras edições tiveram de sete a nove equipes participantes, enquanto na temporada 2016/2017 apenas seis equipes participaram. A temporada 2017/2018 contou com nove equipes, e a seguinte, a de 2019, com dez, sendo que as primeiras divulgações do campeonato anunciaram que o evento contaria com doze equipes. A competição de 2020 dispôs de oito equipes provenientes de quatro estados, mostrando a dificuldade das equipes de se manterem no campeonato nacional, o qual foi cancelado devido à pandemia de COVID-19 (LBF, 2020).

A temporada 2021 da LBF estreou em março, com oito equipes que atuaram em partidas exibidas em horário fixo e em canal aberto, a TV Cultura, e os demais jogos foram exibidos *online* também pela emissora.

Em 2021, a FIBA das Américas em parceria com a CBB lançou um projeto coordenado pela ex-atleta olímpica e gerente de seleções, Adriana Santos (CBB – ADELANTE, 2021). Esse projeto buscava a ampliação da participação feminina na modalidade, dentro e fora das quadras através da oferta de um curso EAD (ensino a

distância) denominado Projeto Adelante, composto por setenta horas voltadas à formação de profissionais para atuarem no basquetebol feminino.

O que fica evidente comparando-se as temporadas, tanto contexto masculino como no feminino, é que a permanência, possível sucesso das equipes nos campeonatos e a própria continuidade dos mesmos está fortemente ligada à questões financeiras e de incentivo.

Já as categorias de base, que têm papel crucial no processo de desenvolvimento da modalidade, no sentido de fomentar a detecção e promoção de talentos, como vimos um dos pilares do SPLISS, têm seus campeonatos promovidos pelas Federações Estaduais e ligas regionais, divergindo de tamanho e equipes participantes por estado e região do país.

Reis et al. (2022), ao pesquisarem sobre a formação dos atletas do basquetebol masculino, registraram a queixa de nove treinadores do NBB quanto à ineficiência no trabalho motor e esportivo promovido pelas escolas. Esses profissionais ressaltaram que, no âmbito do ensino, o trabalho desenvolvido se encontra muito distante dos trabalhos realizados nos clubes, acrescentando, que uma associação entre os dois poderia ser uma boa alternativa para melhor desenvolvimento dos atletas. Os autores da pesquisa complementam que o esporte universitário é deficitário e desorganizado, não contribuindo para o desenvolvimento de atletas profissionais.

Já no âmbito governamental, sobre o papel das entidades governamentais, os treinadores salientaram que há precariedade de espaços públicos para a prática e ausência de um programa nacional, culminando em pouco acesso à modalidade em suas diversas formas de manifestação (REIS et al.,2022).

Quanto ao âmbito referente às instituições esportivas, Reis et al (2022) evidenciam que há poucas instituições que possuem excelentes estruturas e que a maioria se encontra nas regiões Sul e Sudeste do país, além do baixo número de equipes federadas, que traz como consequência um número pequeno de competições e de partidas oficiais disputada.

Logo, conclui-se neste estudo que há precariedade nas ações desenvolvidas tanto pelas instituições educacionais, quanto pelas governamentais e esportivas, quanto à formação de atletas de categorias de base no basquetebol masculino (REIS et al.,2022).

Outro ponto relevante para o desenvolvimento da modalidade é o relativo à formação dos técnicos/treinadores, os quais precisam ter registro profissional junto aos Conselhos de Educação Física no Brasil. Rodrigues (2014) elucida que, nas respostas dos treze treinadores de categorias de base entrevistados, passaram despercebidas as

experiências vividas na modalidade durante o curso de Graduação em Educação Física, e que a formação específica da modalidade nos cursos não supre as expectativas para o alto rendimento.

Uma iniciativa para aperfeiçoar essa formação no país foi a criação e o oferecimento de cursos da Escola Nacional de Treinadores de Basquetebol (ENTB), para a capacitação de profissionais para a modalidade, que aconteceu nos anos de 2013 e 2014 mas que não teve continuidade nos anos seguintes. Em 2018 foi iniciada uma conversa entre a CBB e a Associação dos Técnicos de Basquete do Brasil (ATBB) para a retomada dos cursos da ENTB, contudo até a conclusão do presente trabalho não se encontrou referências sobre a sua concretização (ENTB, 2020; CBB- ENTB, 2020).

Em estudo com atletas do basquetebol feminino — campeãs mundiais (1994) e medalhistas olímpicas (1996 e 2000) — Gallati et al. (2015) evidenciaram que a combinação de fatores q resultou em um desempenho de excelência se mostraram dinâmicos e complexos, contando com aspectos como bom relacionamento entre comissão técnica e atletas, adequação das condições de treinamento junto à equipe multidisciplinar, períodos de treinamento concentrados e gerenciamento do treino desenvolvido nas equipes, a experiência do grupo e capacidade de doação de si própria de cada atleta para com o grupo.

Ainda nessa pesquisa, o declínio de resultados de excelência foi atribuído à gestão inadequada da modalidade associadas à negligência quanto à formação de treinadores e de atletas, bem como um menor comprometimento aparente das novas gerações para com a seleção nacional (GALATTI et al., 2015).

3 METODOLOGIA

A abordagem metodológica desta pesquisa é caracterizada como exploratória, pois restringe-se a definir objetivos e buscar informações sobre o assunto de estudo. Esta vertente é adequada para a realização do estudo proposto, no qual serão investigadas as estruturas organizacionais e as políticas desenvolvidas em instituições do basquetebol nacional (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007).

A pesquisa é, também, de abordagem qualitativa, e utiliza diferentes exercícios de interpretação e de compreensão para a investigação do fenômeno desejado, assumindo a importância do “objeto singular”, somada a um maior tempo de estudo e maior contato

entre o pesquisador e o pesquisado (LIMA, 2004). Além disso, a metodologia escolhida permite que as questões e os focos de análise sejam desenvolvidos durante o processo de investigação (GODOY, 1995).

A pesquisa de campo, realizada e desenhada com o objetivo compreender e avaliar a gestão do esporte de alto rendimento da modalidade basquetebol, masculino e feminino, no Brasil, junto a entidades de administração e de prática da modalidade, por meio de entrevistas para obtenção de dados diretamente fornecidos pelas pessoas selecionadas na amostra, no sentido de obter a “apreensão dos fatos/variáveis investigadas, exatamente onde, quando e como ocorrem” (LIMA, 2004, p.51), considerando-se também que as perspectivas dos entrevistados são significativas, conhecíveis e podem ser explicitadas (SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015).

3.1 Procedimentos e instrumentos de coleta de dados

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas que foram realizadas por videochamada pela pesquisadora, nas quais os participantes foram contatados através de meios telefônico e/ou eletrônico para o agendamento das entrevistas e posterior aplicação. As entrevistas foram gravadas e armazenadas no *Google Drive* para posterior transcrição das falas na íntegra, com objetivo de observar os pontos relevantes e os temas preteridos quanto ao desenvolvimento do esporte de alto rendimento no contexto nacional junto às entidades responsáveis pela organização e pela prática do basquetebol de alto rendimento no Brasil.

Como instrumento de coleta das informações nas entrevistas definiu-se um roteiro semiestruturado de perguntas, envolvendo uma série de perguntas abertas, que conforme Skinner; Edward; Corbett (2015) dever ser elaborado com base nas áreas temáticas que se deseja investigar, no caso desta pesquisa, possibilitando averiguar possíveis discrepâncias e diferentes realidades no cenário nacional, uma vez que a natureza da pergunta aberta fornece oportunidades para o entrevistador e o entrevistado discutir alguns tópicos com mais detalhes.

O roteiro da entrevista (ANEXO A) tem como base o instrumento proposto por Green e Oakley (2001). Esse instrumento elaborado pelos autores tornou-se referencial teórico também para o desenvolvimento do SPLISS e tem sido utilizado em pesquisas sobre modalidades esportivas no país, adaptando-o para as modalidades Natação, por Meira (2011) e Judô, por Silva Filho (2014). O roteiro original é composto por 10 pontos:

1. Papel da entidade no processo de desenvolvimento do esporte de alto rendimento.
2. Interação da entidade com outras responsáveis pelo desenvolvimento do esporte de alto rendimento (clubes, ligas, Federações, Confederações, COB, Ministério). Como ocorre a comunicação.
3. Como são definidas as diretrizes e ações para o desenvolvimento do esporte de rendimento do país.
4. Para qual(s) órgão(s) esta instituição deve prestar contas.
5. Existência de um sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país, desde a iniciação até o alto rendimento.
6. Organização do calendário competitivo nacional para o esporte de alto rendimento.
7. Intercâmbio internacional de atletas e técnicos do esporte de alto rendimento.
8. Destinação de recursos financeiros para o esporte de alto rendimento (instalações esportivas, recursos humanos, materiais e equipamentos esportivos, salário/ajuda de custo atletas, incentivo a técnicos).
9. Capacitação de recursos humanos para o esporte de alto rendimento.
10. Política da entidade voltada ao atleta de alto rendimento no final da carreira esportiva.

As perguntas se referem ao esporte de alto rendimento e assim foram feitas, mantendo a aplicação em outras pesquisas. A adaptação para a aplicação na presente pesquisa foi realizada da seguinte forma: antes do início da realização das entrevistas, os entrevistados foram esclarecidos e instruídos no sentido de que ao serem questionados sobre esporte de alto rendimento, a pergunta se tratava especificamente do basquetebol de alto rendimento, considerando a modalidade desde as categorias de base até a categoria adulta.

Após a aplicação de todas as perguntas do roteiro, os entrevistados foram convidados a narrar a sua trajetória profissional até o momento de ocupação cargo atual na entidade.

3.2 População e amostra

A população é composta por gestores (presidentes, vice-presidentes ou diretores) das seguintes entidades representativas no cenário do alto rendimento da modalidade no país.

- Três entidades de administração da modalidade: CBB, LNB e LBF
- Vinte e quatro entidades de prática — entidades/clubes participantes dos campeonatos nacionais feminino e masculino (NBB e LBF) em 2020/2021 e 2020.

A população das entidades de prática foi considerada aquela que participou das últimas competições oficiais:

Masculino: os dezesseis clubes/entidades que disputaram o NBB (Temporada 2020/2021) foram: Bauru Basket (SP), Brasília (DF), Campo Mourão (PR), Caxias do Sul (RS), Cerrado Basquete (PB), Corinthians (SP), Flamengo (RJ), Fortaleza Basquete Cearense (CE), Sesi Franca Basquete (SP), Minas Tênis Clube (MG), Mogi das Cruzes/Helbor (SP), Pato Basquete (PR), Paulistano/Corpore (SP), Pinheiros (SP), São Paulo (SP), Unifacisa (PB).

Feminino: os oito clubes/entidades que disputaram a LBF 2020 foram: Blumenau (SC), Ituano (SP), Sorocaba (SP), Sampaio Basquete (MA), Santo André (SP), SESI Araraquara (SP), LSB (RJ), Vera Cruz Campinas (SP).

As entidades foram convidadas a participar da pesquisa, porém apenas nove aceitaram e constituíram a amostra: duas entidades de administração, com uma delas com dois participantes entrevistados, sete entidades de prática: seis das dezesseis equipes masculinas e uma das oito equipes feminina, sendo que estas equipes compreendem três clubes, duas associações esportivas e uma equipe mantida por sua Prefeitura Municipal.

Quanto as entidades de administração, apesar do convite ter sido direcionado a presidentes, vice-presidentes ou diretores, duas entidades indicaram seus supervisores e seus coordenadores da modalidade como as pessoas a serem entrevistadas. Dessa forma, a amostra, constituída por dez entrevistados, foi caracterizada e codificada com a letra A, identificando entidades de administração, e E, entidades de prática (quadro 1).

Para efeito da apresentação dos resultados — como houve apenas complementações e não divergências entre as respostas dos dois entrevistados de A2 — optou-se por apresentar os resultados com a codificação das entidades e não dos participantes.

Quadro 1 - Constituição e caracterização da amostra (entidades e entrevistados)

| Codificação da Entidade | Codificação do Entrevistado | Cargo |
|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| E1 | ##ENT-E1## | Presidente |
| E2 | ##ENT-E2## | Supervisor de Basquetebol |
| E3 | ##ENT-E3## | Diretor de Esportes Olímpicos |
| E4 | ##ENT-E4## | Presidente |
| E5 | ##ENT-E5## | 1º Diretor de Esportes |
| E6 | ##ENT-E6## | Coordenador de Basquetebol |
| E7 | ##ENT-E7## | Diretor de Esportes |
| A1 | ##ENT-A1## | Presidente |
| A2 | ##ENT-1-A2## | Vice-presidente |
| A2 | ##ENT-2-A2## | Vice-presidente técnico |

Cinco dos entrevistados se enquadram em executivos ou donos de empresa, cinco são ex-atletas ou ex-praticantes formais de esporte e/ou basquetebol, três se disseram apaixonados por esportes e/ou basquetebol, três foram técnicos ou são profissionais de Educação Física e dois frisaram que ocupam cargos de forma voluntária.

Todos os participantes receberam um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (apêndice A) e confirmaram, novamente, a anuência no início de cada entrevista.

3.3 Tratamento e análise dos dados

As entrevistas foram transcritas na íntegra, com as codificações apresentadas anteriormente e, então, passaram por uma análise de categorização por temas com a utilização do software NVivo, versão lançada em março de 2020.

A escolha por uma categorização por temas dos dados se apresentou adequada devido às prévias categorias temáticas identificadas na literatura (dez pontos) para a confecção do roteiro que já foi, como dito anteriormente, utilizado em pesquisas envolvendo outras modalidades.

A análise dos dados se deu por Análise Categorial, “com desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos”, com a investigação de temas (BARDIN, 2016, p. 201). Em concordância com Creswell (2009), que coloca que o processo de codificação a partir dos dados obtidos pode usar códigos definidos previamente (neste caso através dos aspectos perguntados no roteiro de pesquisa), e depois gerar categorias ou temas de análises. E, seguindo os preceitos de Martins e Theóphilo (2009), que colocam que em estudos qualitativos os dados são

quebrados em unidades menores e agrupados em categorias, apresentando-os de forma que se possa tomar decisões e tirar conclusões.

Sendo assim, as Unidades foram definidas *a priori*, segundo os dez pontos do instrumento de Green e Oakley (2001), abrangendo-se então as seguintes categorias extraídas das perguntas: Papel da Entidade, Interação e Comunicação entre as Entidades, Diretrizes e Ações Nacionais, Prestação de Contas, Sistema de Desenvolvimento do Talento Esportivo no país, Calendário Competitivo Nacional, Intercâmbio Internacional, Destinação de Recursos Financeiros, Capacitação de Recursos Humanos, Pós-Carreira.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesse capítulo são apresentados e discutidos os resultados do presente estudo a partir dos dados coletados nas entrevistas e do processo de categorização descrito no capítulo referente à metodologia.

A partir do referencial teórico, que foi a base para as dez questões do roteiro aplicado, foram determinadas as Unidades de Análise. Referente à questão 2 (Interação da entidade com outras responsáveis pelo desenvolvimento do esporte de alto rendimento e como ocorre a comunicação), ficou evidenciada a necessidade de se definir duas Unidades de Análise distintas: Interação entre as Entidades, na qual as categorias como será visto na análise compreenderam as entidades com as quais há interação, e Comunicação entre as Entidades, na qual essa comunicação será discutida a partir da percepção e prática reveladas nas respostas obtidas. Além disso, durante a primeira análise dos dados, criou-se mais uma Unidade, por conta de sua recorrência nas respostas: a Estrutura das Entidades.

Dessa forma, com base no referencial teórico e dos dados obtidos nos arquivos das entrevistas transcritas, determinou-se as seguintes Unidades de análise: Papel da entidade, Interação entre as entidades, Comunicação entre as entidades, Diretrizes e ações nacionais, Prestação de contas, Sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país, Calendário competitivo nacional, Intercâmbio internacional, Destinação de recursos financeiros, Capacitação de recursos humanos, Pós-carreira, Estrutura da entidade. O número de referências verificado em cada unidade é apresentado na tabela 1.

Tabela 1 – Número de referências por Unidade analisada.

| | Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|----|---|---------------------------|------------------------------|
| 1 | Papel da entidade | 10 | 14 |
| 2 | Interação entre as entidades * | 10 | 20 |
| 3 | Comunicação entre as entidades * | 7 | 8 |
| 4 | Diretrizes e ações nacionais | 10 | 21 |
| 5 | Prestação de contas | 10 | 20 |
| 6 | Sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país | 10 | 20 |
| 7 | Calendário competitivo nacional | 10 | 19 |
| 8 | Intercâmbio internacional | 10 | 21 |
| 9 | Destinação de recursos financeiros | 10 | 21 |
| 10 | Capacitação de recursos humanos | 10 | 18 |
| 11 | Pós carreira | 10 | 15 |
| 12 | Estrutura da entidade ** | 8 | 15 |

* Unidades criadas pela subdivisão da unidade relativa à questão 2

** Unidade criada pela recorrência de citações/abordagens

Para cada Unidade de Análise foram criadas Categorias, conforme as informações obtidas nas respostas dos entrevistados, as quais serão caracterizadas e detalhadas na apresentação abaixo.

4.1 Papel da entidade

Na primeira unidade, o Papel da entidade, os entrevistados foram questionados livremente sobre o papel de sua entidade no processo de desenvolvimento do basquetebol de alto rendimento.

Nas análises realizadas foram identificadas catorze referências, de maneira ampla, a respeito do assunto e, após a análise inicial, os principais pontos considerados foram: desenvolvimento amplo de cidadãos, formação para o alto rendimento, realização de campeonatos, referencial na modalidade. No apêndice B, pode-se verificar a tabela 2 que contém a quantidade de referências analisadas.

Verifica-se que cinco das entidades entrevistadas (E1, E2, E3, E4 e E6) apontaram que seu papel está vinculado, principalmente, com o desenvolvimento amplo de cidadãos:

*O papel [da entidade] é (...), **principalmente formar cidadãos**, e que [eles] sejam identificados com a filosofia da entidade, e que sejam capazes, senão a chegar ao alto rendimento, que saiam daqui formados com a filosofia da entidade e **melhores cidadãos** de quando eles entraram (E2).*

*A principal razão nossa é conciliar educação com esporte, visando um **desenvolvimento mais pleno do indivíduo**, né? A gente sabe que o esporte como meio é uma coisa muito bacana, né? Você ter o esporte como **desenvolvimento humano pleno do cidadão é muito bacana** e porventura a gente sempre, nesse desenvolvimento, alguns talentos chegam aos Jogos Olímpicos, chegam nos Campeonatos Mundiais, então, o papel nosso hoje é desenvolver o cidadão e, aí sim, acrescida um pouco mais de habilidades, aí continua para o esporte profissional, vamos dizer assim (E3).*

*“A gente também tem a questão de mesmo trabalhando com rendimento, a gente não deixa de atrelar o social, que é **a formação de cidadãos também**” (E6).*

Na sequência, quatro dos entrevistados (E4, E5, E6 e E7) se referiram ao Papel da entidade como de formadora de atletas para o alto rendimentos:

A entidade quando questionada descreve *“o papel nosso hoje, é identificar os **possíveis talentos, desenvolver** esses meninos e meninas, até o ponto que pode chegar aos Jogos Olímpicos” (E4).*

O E5 aponta ter *“revelado muitos jogadores para o basquete brasileiro”, “dos dezessete times que vão participar agora do Campeonato Nacional, você pode ter certeza que, em pelo menos dez times, têm jogadores que foram formados no E5”*. Finaliza ressaltando tal importância: *“o E5 é **importante na formação de atletas** e na manutenção de uma equipe profissional.”*

Outro ponto levantado por duas entidades (E4 e E6) foi a questão de que elas visavam ser uma equipe de referência na sua localidade, como sinalizado em *“o plano da Diretoria, enfim, dos fundadores do E6, a ideia é que o E6 seja uma referência no Estado, posteriormente na nossa região do país e por que não, no Brasil?”*.

Já as entidades de Administração (A1 e A2) definiram seus papéis como de entidades que objetivam a realização de campeonatos:

“A A1 é uma entidade (...) que tem por objetivo realizar campeonatos entre Clubes, no Brasil(...)”,

Ela (A2) organizar um ecossistema que favoreça com que nós tenhamos um campeonato organizado, um campeonato rentável, um campeonato que tenha mídia, e com isso você consegue atrair patrocinadores, e com patrocinadores você consegue montar equipe competitiva, com a equipe competitiva você tem um campeonato de alta qualidade, com um campeonato de alta qualidade você traz novos torcedores, e com novos torcedores, você gera novos atletas, e

atletas e torcedores atraem novos patrocinadores, e aí você cria um círculo positivo (A2).

Dentre as principais definições sobre o papel de formação para o alto rendimento, temos consonância com os estudos de Silva Filho (2014), Ribeiro (2012) e Meira (2011), a respeito de treinadores de judô, Confederações e Federações de Iate, Náutica e Vela a Motor e clubes e dirigentes da natação nacional, respectivamente.

E como foi apresentado anteriormente, tradicionalmente, os clubes são os responsáveis pela formação de atletas fato que fica evidenciado nos dados obtidos na pesquisa (ANTONELLI, 2020; GALLATI, 2010).

Contudo, vê-se que o papel dos clubes fica a cargo da definição de cada entidade, e que não é algo que seja estabelecido em conjunto pelas entidades que gerenciam a modalidade como um todo, e que é apontado na pesquisa SPLISS como necessário: coordenação forte entre todos os órgãos envolvidos, planejamento estratégico de longo prazo e definições claras de atuações, tópicos que ao longo das demais análises serão novamente evidenciados (BÖHME; BASTOS; 2016).

A questão foi complementada por Godoy (2013), que indica que são poucas as possibilidades da criação de um sistema de esporte viável para o país, devido à dificuldade de se estabelecer pontos de intersecção entre os componentes de seu sistema, já que eles que não dialogam entre si. Gallati (2017) coloca que as ações se sobrepõem devido ao fato de as entidades trabalharem de forma isolada.

Apesar dos papéis principais de A1 e A2 estarem envolvidos com a realização de campeonatos, ao decorrer das análises será visto que há algumas outras ações importantes a cerca de outros temas relevantes para o sucesso internacional do esporte de alto rendimento.

4.2 Interação entre as entidades

A análise das respostas na Unidade relativa sobre a existência de interação entre sua entidade com outras responsáveis pelo desenvolvimento do basquetebol de alto rendimento gerou oito categorias, segundo entidades citadas (apêndice B - tabela 3).

A entidade mais citada pelos entrevistados foi a CBB, seguida pelas ligas, clubes/equipes, órgãos públicos governamentais e COB.

Entretanto, quando os entrevistados se referem a entidades ligadas às equipes, eles destacam que a relação com a CBB se dá mais por questões de regularização de atletas ou de convocações de atletas para seleções nacionais, como pode ser exemplificado pelas falas de E5 e E6:

“A gente só tem um relacionamento quando tem alguma convocação de atletas” (E5).

“Com a CBB bastante, mais na regularização de atletas, né? Porque a gente não disputa campeonatos da CBB, mas na regularização de atletas dos campeonatos que são da Liga Nacional, são através da CBB” (E6).

Já as entidades de administração definem como uma relação de sinergia e de convergência, buscando ordenação para questões relativas ao desenvolvimento da modalidade, pronunciadas nas seguintes falas:

*“(...) alinha algumas coisas para que a gente possa andar juntos, **em prol do basquete** (...)”* (A1).

*é uma relação completa, até porque a CBB tem objetivos, né? E a A2 também tem os seus objetivos próprios. O grande desafio de ambos é **convergir isso para que isso se torne positivo para o basquete**(...)(A2).*

Quanto à interação com clubes e equipes, pelos apontamentos de E1, E2, E4 e E5, identifica-se que há parcerias para o desenvolvimento de categorias de base, como o apontado por E1:

Nós temos parceria também com o ##### (supressão do nome da entidade para manter o anonimato da equipe), que é um clube, que tem seus associados, que a gente distribui e se divide no contexto de Base, a gente tem essa parceria que é para a gente desfrutar dos talentos da região.

Esse aspecto é reafirmado no sentido que tal interação é promovida, sobretudo, pela criação das ligas que são formadas pelos clubes, como colocado por E2 *“em temos muito contato com outros clubes, mas principalmente **mediado e incentivado pelas Ligas**(...)”*, por E4 em *“a gente tem lá (Liga) um Conselho que é feito pelos clubes...”*. Como será mostrado em outra categoria analisada, hoje há mais troca de informação entre os clubes/equipes sobre questões que possam ajudar a desenvolver as equipes e o basquetebol brasileiro.

A respeito de interação com órgãos públicos governamentais, verifica-se que grande parte dessa interação acontece por conta da utilização de recursos públicos por

meio de Leis de Incentivo ao Esporte federais e estaduais e verbas municipais, tanto para desenvolvimento das equipes adultas, quanto para ações envolvendo as equipes de base, e que tal interação não acontece com a ausência desses recursos.

Já a interação, ou não interação, com o COB foi bastante citada (A2, E2, E3, E4, E5 e E6), e acontece, principalmente, em casos nos quais os jogadores ou os técnicos servem às seleções nacionais e, nesse caso, participam de eventos ligados aos Jogos Olímpicos, sem essa questão não ocorre comunicação. Para exemplificar, o E5 coloca que *“com o COB é muito pouco (a interação), a gente só tem um relacionamento quando tem alguma convocação de atletas”*. A única menção foi a respeito das convocações *“a gente tem uma ligação muito boa (com o COB), que não é só na área técnica, né? É também na área educacional, que o COB hoje disponibiliza vários cursos, até de pós-graduação (...)”* (E3).

Quanto ao CBC, entidade que não foi citada na formulação da pergunta, identificou-se parcerias com A1 e A2. A1 aponta *“é um parceiro que vai entrar ativamente na próxima temporada, e é uma entidade que a gente quer que esteja muito próxima à A1”* e

Mais recentemente, a A2 teve um apoio muito específico do CBC, que é responsável pelos Clubes, que ajudou, principalmente, no momento de pandemia onde os clubes tinham dificuldade enorme, por conta de estar jogando sem torcida e, conseqüentemente, perde parte da renda, não só de bilheteria, como de patrocínio, e o CBC ajudou nesse processo, e isto foi tão importante e tão bom para ambos que essa parceria se ampliou para os anos seguintes (A2).

Para as equipes/clubes, a interação se mostra importante como visto nas falas de E3 e E5, respectivamente, *“a gente tem uma relação excelente também com o CBC, que hoje é um órgão muito importante para o desenvolvimento dos atletas nos clubes”* e *“nós também temos relacionamento com o CBC, que é o Comitê Brasileiro de Clubes, que também dá apoio no Esporte Profissional e, também, no Esporte de Formação”*. A interação, conforme verificado em outras questões abordadas, dá-se, principalmente, com auxílio através de recursos para viagens e acomodações, mas foram apontadas outras frentes de recursos por E3, *“nós também temos recurso do CBC de equipamentos, de RH e de competições da base e adulto”*.

Já as federações estaduais foram citadas quanto à interação, contudo pouco se discorreu a respeito, com as respostas apontando apenas para regularização de atletas e

para a participação em campeonatos estaduais, que diferem em proporções conforme a região geográfica do clube/equipe.

A FIBA foi citada duas vezes, por A2 e E3: A2 por ter acompanhamento dessa entidade em relação ao acordo de cooperação com outra entidade de administração do basquetebol regido por ela, e E3 por ter disputado Campeonatos Sul-americanos.

Conforme o apresentado, vê-se que há uma interação hierarquizada já que as interações com os órgãos do topo da cadeia se dão quando há a necessidade da interação, a qual ocorre, principalmente, quando a entidade, seus atletas e/ou comissão técnica se encontram no mais alto nível, ou por questão de eventos internacionais, em consonância com os achados de Silva Filho (2014), Nogueira (2014) e Meira (2011).

Contudo, apesar da consonância com os achados dos autores Silva Filho (2014), Nogueira (2014) e Meira (2011) em respeito à interação entre os clubes/times e sua dinâmica informal, também se identificou que a criação das ligas, que são compostas por estas entidades, aumentou a interação formal entre estas.

4.3 Comunicação entre as entidades

Além do questionamento quanto à interação com outras entidades do basquetebol, os entrevistados foram questionados sobre como ocorre essa comunicação, e a Unidade foi composta por duas Categorias: percepção e prática (apêndice B - tabela 4).

Quanto à percepção das entidades, verificou-se que estas são vistas como “positiva” para A1 e E1, como manifestado nas seguintes falas de A1, “a comunicação é **muito boa, a cada dia melhor**” e “ela (comunicação) é muito positiva, acho que a gente tem um ótimo relacionamento com todos esses que nós citamos” e, para A2, “há uma troca inicial de informações, mas **ela pode evoluir**”.

A respeito do certame prático, averiguou-se que grande parte da comunicação acontece através de Comitês e Conselhos, e de forma oficial por meio de reuniões, comunicados, documentos registrados, *e-mails* ou telefonemas (A1, A2, E2, E3, E4, E6).

A explanação de A2 é bem completa para evidenciá-la:

*Normalmente, a gente tem os **Comitês**, né? Por exemplo, para os jogos feitos recentemente, #####, então existe um Comitê Internacional onde os representantes, a pessoa responsável pelo desenvolvimento da A2, que é o Diretor Operacional de Esporte, tem um corpo executivo, e participa desse Comitê. Quando tem as relações com o COB, nós temos o nosso Presidente, na figura hoje do #####, e nós temos hoje um CEO, que é um Superintendente, na*

*figura do #####, que fazem a relação, sempre de **maneira oficial, via comunicados, via e-mails, ou documentos registrados**, e isso é uma relação que, necessariamente, precisa ser oficial. Inclusive em alguns casos é copiando a própria FIBA que é o órgão máximo do basquete mundial.*

A segunda pessoa entrevistada de A2 também expõe como é feita essa comunicação com os clubes/equipes:

*Com os clubes nós temos um Conselho, que é na verdade o órgão máximo, de instância de decisão, e o **Conselho tem reuniões periódicas**. Temos feito reuniões mensais e/ou sempre que surge um assunto que demanda alguma necessidade de decisão, se faz uma reunião extraordinária. Mas tem um Conselho e esse Conselho delega, dependendo do assunto, a **formação de Comitês**, que possui menos técnicos dos clubes participantes.*

A1 também coloca que os assuntos são tratados com objetividade, “de **forma rápida**, mas dentro de uma **formalidade**, que seja respeitada dentro das entidades”, e E3 coloca que essa comunicação se dá também na participação de eventos das entidades.

Conforme visto nas respostas, verifica-se, por parte dos entrevistados, que determinadas comunicações acontecem de maneira formal e que os Conselhos e os Comitês asseguram a periodicidade e a formalidade no tratamento de questões inerentes à modalidade.

4.4 Diretrizes e ações nacionais

Sobre as questões sobre a definição das diretrizes e das ações para o desenvolvimento do basquetebol de alto rendimento no país, as respostas analisadas confluíram para as Categorias: proveniência, responsabilidades e ações de fomento (apêndice B - tabela 5).

Quanto à proveniência, que indica em qual órgão/entidade se origina a diretriz ou a ação, verificou-se que os entrevistados não identificam diretrizes e ações concretas a nível nacional e acreditam que as diretrizes e as ações acabam sendo definidas por cada entidade dentro de sua realidade e de seu contexto dentro do país e região. Embora os participantes citem que outros órgãos, suas atuações são insatisfatórias como sugerem as falas de E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7.

Para E1:

*É muito **individualizado**, e muito **contextualizado** de acordo com a região que o time está. A oferta e o interesse por um incentivo no esporte varia de localidade, a localidade, a gente vive num país muito grande, então às vezes a*

gente não tem como, por mais que a gente pegue um time que tem o mesmo tamanho e a mesma estrutura que o E1, mas que seja lá do outro lado do país, ele vai ter um impacto social e de investimento diferenciado, então é muito peculiar o planejamento, é muito individualizado.

E2, E3, E5 e E4 expõem:

“É cem por cento a cargo dos clubes, eu acho” (E1).

*“A gente sabe que o sistema brasileiro, que na minha opinião, não é o ideal, mas é o que existe hoje, é a formação em clubes, né? Então hoje o Basquete, principalmente, acho que **cem por cento do desenvolvimento de atletas é realizado nos clubes**”* (E3).

*“O esporte no Brasil depende quase que **exclusivamente** de alguns **clubes**, que são os grandes formadores de atletas, e que são os mantenedores das equipes, de poucos patrocinadores, e alguns midas que aparecem e patrocinam os times”* (E5),

*“Nessa questão fica a cargo do E4, porque **cada clube** define a sua estratégia”* (E4).

A1 explicita que tais diretrizes e ações partem da **CBB**. A2 levanta:

*Algumas diretrizes, **elas até são emanadas do Ministério do Esporte**, que agora também não existe mais, o esporte fica muito sujeito a uma parte política, né? Porque obviamente **deveria emanar do Ministério do Esporte** as diretrizes, o **COB também fazer algumas determinações**, para que as demais entidades a partir daí pudessem exercer sua função.*

E2 também formula:

*As **Ligas têm uma função**, um compromisso de incentivar, alguma diretriz, enfim(...)” e complementado por E7 que aponta que se “**verifica que existem aquelas molas mestras**, né? **Que impulsionam as modalidades**, o desenvolvimento das modalidades. Mas eu vejo de uma maneira bem assim, tranquila, um investimento muito pequeno ainda, não existe muita mudança(...).*

E3 acredita:

***Precisaria ter mais uma política pública nacional**. O que a gente vê são bons projetos, bons desenvolvimentos em regiões, mas nem sempre integradas, como se fosse uma política mesmo. Então, eu sinto essa falta de ter esse projeto nacional para a modalidade.*

Seguido de E6 que inteira que:

*A gente tinha que ter **uma política com diretrizes mais firmes**, sabe? Mais apoio. Tem as Leis de Incentivo, tudo, mas eu acho que atinge muito aquelas entidades que têm mais recursos para correr atrás de recursos, entende? Então, eu acho que os pequenos ficam muito desamparados, sabe?*

E3, contudo, expõe que vê:

*Hoje, algumas iniciativas interessantes, que são as **Escolas Nacionais de Treinadores**, têm da CBB, do COB, da Liga, isso é muito legal, a gente tem que formar técnicos, não é só técnicos para as equipes adultas, mas, principalmente, técnicos para as equipes de base(...).*

A partir das respostas obtidas se observou, especialmente pela A1 e A2, que há responsabilidades divididas entre as entidades de administração do esporte e, neste caso específico, do basquetebol, e as diretrizes e as ações respeitam às hierarquias.

A1 coloca que:

*No caso do basquete (...), a entidade maior é a CBB. A A1 só pode acontecer, porque ela tem uma chancela da CBB. Abaixo da CBB, (...) tem as vinte e sete federações. **Cada uma tem as suas responsabilidades**. A CBB é que faz a seleção brasileira de basquete, e os campeonatos de base de clubes. As federações são responsáveis pelos campeonatos estaduais, de todas as categorias: de base à categoria adulta. E a entidade A1 é **responsável** apenas em realizar o campeonato adulto de basquete (supressão de gênero) de clubes. Muitas pessoas nos questionam por que a gente não faz as categorias de base de Clubes, os campeonatos nacionais, porque isso é uma **responsabilidade** da CBB e nós não temos a chancela para realizar isso.*

Os entrevistados de A2 atribuem que a responsabilidade hoje, “no acordo firmado, os campeonatos de base e a seleção principal pertence à CBB, e a **responsabilidade** do Torneio Nacional, e do Sub-23(...) é de responsabilidade da A2, então, essa divisão é a divisão atual”; e que

*O COB é **responsável** pela parte olímpica e, obviamente, a representação Olímpica do Esporte Brasileiro está atrelada ao bom desenvolvimento das modalidades no âmbito nacional, quanto mais uma modalidade for bem*

fortalecida dentro do âmbito nacional, isso vai ter repercussão no calendário internacional e nos resultados internacionais, que é o grande objetivo do COB.

Sobre as equipes/clubes, E4 e E7, respectivamente, frisam a consolidação da liga, as suas atribuições e os feitos dentro de suas responsabilidades, “*a Liga hoje passou a ser uma referência no dia a dia nosso, né?*” e “*eu acho que a criação e a consolidação dessa liga, por exemplo, foi um ganho, né? Porque a gente tinha a coisa muito ampla assim, a gente não tinha um norte, um regulamento (...)*”.

As entrevistas também trouxeram questões ligadas às ações de fomento do esporte e à identificação de ações de **projetos sociais** de ex-atletas, como pode ser evidenciado nas falas a seguir:

Por exemplo, nós tomamos uma decisão de que todo clube para disputar [o campeonato], a A2, obrigatoriamente, tem que disputar o Sub-23. Isto tem o objetivo de você fomentar as equipes de base e você tem um processo de renovação de atletas e tudo o mais, então, faz com que os Clubes tenham que ter um olhar para a formação dos jogadores também (A2).

“*A (supressão do nome) (...) tem o seu Projeto Social (...)*” (E7).

Quanto às diretrizes e às ações para o desenvolvimento do esporte de rendimento no país, verifica-se que a maioria das entidades não identificam uma diretriz nacional e que cada clube/time trabalha à sua maneira, de consonância com os resultados obtidos na natação por Meira (2011). E de acordo com os achados de Nogueira (2014), na maratona aquática, as ações identificadas encontram-se a competições e recursos, apenas.

Conforme dito anteriormente, a não clareza nos papéis que devem ser desenvolvidos através de uma visão macro da modalidade, ficando a cargo de cada entidade, vê-se uma pluralidade de ações, muitas vezes com sobreposições, que não dialogam entre si, apesar de se haver, conforme os dados, responsabilidades específicas quanto as entidades de administração da modalidade.

Vale retomar o apontamento de Libardi (2010) sobre as categorias de bases dos clubes brasileiros serem o pilar do fomento da modalidade e serem, portanto, os responsáveis e os mantenedores das atividades das ligas esportivas.

4.5 Prestação de contas

Quando indagados sobre as instituições às quais as entidades deveriam prestar contas, obtivemos as seguintes categorias: árbitros, associados/sócios, atletas e técnicos, conselhos, órgãos públicos governamentais, outras entidades ligadas à modalidade, patrocinadores e parceiros, e público e torcedores. (apêndice B - tabela 6).

Pelo fato de as entidades (A1, A2, E1, E3, E4, E5, E6 e E7) utilizarem recursos oriundos de órgãos públicos governamentais, principalmente as Leis de Incentivo ao Esporte, federais e estaduais, é exigida uma prestação de contas formal por parte destes órgãos. A1, em uma passagem, exemplifica: “*se a gente conseguiu uma **Lei de Incentivo** e nós vamos usufruir de algum dinheiro do governo, nós **devemos prestar contas** sobre aquilo que a gente está utilizando*”.

Além destes incentivos, E6 citou a prefeitura de sua cidade:

*A gente presta contas para a **Prefeitura Municipal**, porque a gente tem uma subvenção municipal, a gente tem um projeto do FIA, que é Fundo da Infância e da Adolescência, então, é via prefeitura, mas mais atrelada à Secretaria de Assistência Social(...).*

E E7, por estar locado dentro de sua Prefeitura Municipal, tem:

*Desde prestação de contas aqui aos órgãos locais, nós temos que passar aqui pelo crivo da **Câmara Municipal**, nós temos que nos adequar ao orçamento público, nós temos que seguir determinações e prestar contas ao Tribunal de Contas do Estado, da União, e como é tudo com muita transparência (...).*

Conselhos, outras entidades ligadas à modalidade, associados/sócios e patrocinadores e parceiros, vêm logo na sequência como os mais citados.

Em um dos exemplos, A1 mencionou prestar contas ao seu Conselho de Administração, “*onde em Assembleia juntamente com todas as equipes, nós temos que apresentar as contas formalmente, do ano, mas nós fazemos isto a cada três meses*”, A2 dirige-se ao Conselho dos Clubes, E1 ao seu Conselho Fiscal, E4 aos seus Conselhos Consultivo e Deliberativo e E6 para seu Conselho Gestor.

Na Categoria “outras entidades ligadas à modalidade” uniram-se as menções à CBB, FIBA, CBC e ligas. Quanto à última, E1 aponta que a liga “*também tem que prestar contas e ela exige que os times prestem contas para a ela, da nossa saúde financeira, nossa saúde fiscal e contábil*”. Já quanto ao CBC, E3 ainda salienta “*também é recurso público*”.

A2, E2, E3, E5 e E6 também listam seus associados/sócios ao responderem à questão. Quanto aos patrocinadores e aos parceiros, as menções vieram de A1, A2, E2, E3 e E4. A1 responde que “*prestamos contas com relação ao que foi contratado*” e E4 completa “*os patrocinadores, os parceiros, quando investem no clube, eles querem ter, saber do retorno do investimento, né?*”.

Ainda foram citados por E3, E2 e A2 a sociedade, público e torcedores, enquanto as entidades de administração A1 e A2 discorreram sobre os atletas e os técnicos e A2 sobre os árbitros.

Os resultados encontrados estão de acordo com os encontrados por Silva Filho (2014), Meira (2011) e Nogueira (2014), contudo, evidencia-se uma preocupação com a sociedade como um todo: atletas, técnicos e torcedores.

4.6 Sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país

Outra questão abordada no roteiro utilizado nas entrevistas foi a existência ou não de um sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país, desde a iniciação até o alto rendimento.

As repostas foram agrupadas e/ou listadas conforme as seguintes categorias: sub-23, ações, inexistente/desenvolvimento nos clubes, necessidade de recursos e Escola Nacional de Treinadores (apêndice B - tabela 7).

A2 coloca que:

Nós temos uma dificuldade enorme de promover no Brasil um modelo que incentive, principalmente os jovens, crianças, à prática esportiva. (...) Por exemplo, nem no Futebol que é o nosso principal esporte nacional, você tem um modelo que incentive uma cadeia produtiva.

A2 ainda complementa “***você tem uma ausência completa de programa de incentivo que faça isso***”. Contudo, continua, “*para ser justo, com a própria Entidade, ela não tem nem recursos financeiros suficientes para poder fazer isso*”, resposta que entrou para análise na Categoria Necessidade de Recursos.

Como visto no quadro, a maioria das repostas enquadram-se na inexistência desse sistema a nível nacional e os respondentes ainda apontam que o desenvolvimento dos talentos ficam a cargo dos clubes/equipes atualmente (A2, E1, E2, E3, E4, E5 e E6), frisando que estes têm interesse em desenvolver talentos para suas equipes principais e

cada um realiza seu trabalho nessa área, como pode ser visto nas seguintes passagens: “a gente (E2) tem **uma formação** desde uma a escolinha que e a criança entra com nove ou dez anos, e ela pode participar de todas as categorias competitivas até chegar, sim ou não, à equipe adulta”, “a gente tem **a metodologia do E3** (...) que começa desde a pré-equipe, vamos dizer, onze ou doze anos, até a equipe adulta”, o E4 “tem a **sua metodologia**, tem o **seu jeito de trabalhar**, e cuida sim das categorias de base com carinho muito grande”.

Foram identificadas falas sobre alguns projetos e uma fala de A2 a respeito da escassez em relação às ações: “você tem que contar com **ações isoladas**, e nem sempre suficientes para suprir toda essa necessidade”. A1 confirma suas ações com a A1 social e a A1 nas escolas, nas quais “todo ano as equipes participantes A1 elas apresentam **projetos sociais** relacionados com as equipes e **idades** onde elas atuam, e, também, uma **sinergia** com as **escolas** onde elas estão jogando”. E3 comenta sobre as vertentes de projetos do CBC: “em três vertentes, como eu te falei, em **RH**, e em **equipamentos** e em **competições**”, e E7 comenta que as ações da CBB e federação, nesse sentido, compreendem a realização dos campeonatos, “tanto a **Confederação** quanto a **Federação Estadual** têm dado **muita ênfase aos campeonatos de base**”.

Como uma forma de fomentar as categorias de base, uma das ações das entidades de administração está na promoção de campeonatos sub-23, como visto nas falas de A1 e E1, respectivamente:

*Campeonato Brasileiro Sub-23 (...), um campeonato mais curto, que são jogadores de até vinte e três anos, podendo ter até três atletas acima da idade, e que disputaram a A1. Então, esse é um desenvolvimento que **não existia e que agora está tendo**, para que a gente possa angariar jogadores para que possam disputar a A1, para poder aumentar a quantidade de equipes na A1 (A1).*

“*Isso parte também da liga (...), que **ela exige hoje dos Clubes Profissionais que tenham um time sub-23***”(E1).

Para finalizar esse tópico, chamamos atenção para o fato de A2 e E3 citarem a questão da necessidade e a criação da Escola Nacional de Treinadores de Basquetebol, exemplificado pela fala de A2:

*O basquete ainda não conseguiu sacramentar essa Escola Nacional de Treinadores, mas eu diria que em 2022, (...), **vai ser lançada a Escola Nacional de Treinadores em parceria com a CBB** onde os treinadores de basquete que quiserem atuar nos Campeonatos dessas entidades, eles terão*

obrigatoriamente que fazer os cursos, (...) e dali para frente, a gente vai tentar dar especificidade dentro da modalidade e gabaritar esse profissional que já adquiriu uma cultura em outras áreas importantes, um conhecimento importante, mas que ele vai sacramentar o seu conhecimento específico na modalidade basquetebol na Escola Nacional de Treinadores.

Assim como na questão de diretrizes e ações nacionais, não foi identificado pelos entrevistados um sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país, expondo novamente que as ações cabem a cada entidade, em consonância com os achados de Silva Filho (2014), Meira (2011), Nogueira (2014) e Lima (2020), que desenvolvem ações pontuais.

Conforme dito anteriormente, a existência de um programa de identificação e desenvolvimento do talento não garante o sucesso no esporte, contudo, países que o obtêm no cenário internacional (Austrália, China, Reino Unido, Canadá) se destacam em seus resultados (BÖHME et al., 2016).

Digel (2002;2005) encontrou problemas na busca e na promoção de novos talentos nos oito países que pesquisou, apesar de apontar esta gestão e a geração de novos talentos como ponto importante para manter o desenvolvimento do esporte. Ele sinaliza também que é inevitável uma cooperação com o sistema educacional e que o sistema público de ensino aparece como base de apoio em todas as nações pesquisadas, e em cooperação com ensino privado e com instituições adicionais em alguns casos.

Para elucidar:

Voltar a ter os projetos, e eu sei que já voltaram, mas muito acanhados os projetos dentro das escolas. As Secretarias de Educação serem mais integradas às Secretarias de Esportes, sabe? Andar mais juntos, principalmente em contraturno, bolar projetos que as crianças possam ser atendidas também dentro das escolas (E6).

4.7 Calendário Competitivo Nacional

O roteiro de perguntas seguiu com o questionamento a respeito de como é organizado o calendário competitivo nacional para o basquetebol de alto rendimento. As Categorias analisadas englobam: categoria adulta, categorias de base, dificuldades e/ou ameaças, oportunidades através da configuração (apêndice B - tabela 8).

Quanto à organização do calendário das categorias adultas, verificou-se que as competições seguem uma hierarquia, na qual são preteridas as competições internacionais, e depois delas se estabelecem as datas para os campeonatos nacionais e sub-23 e depois os campeonatos estaduais, que são os principais campeonatos disputados pelas equipes e, de acordo com a maioria dos entrevistados, o calendário funciona de maneira satisfatória, conforme coloca E7 no seguinte trecho “*eu acho que de tudo o que a gente observa no basquete, o **calendário é o que eu menos colocaria culpa ou apontaria algum erro assim, eu acho que está bem direcionado para atender quem geralmente importa que é o atleta em primeiro lugar***”.

Ainda assim, cada entidade é responsável pela organização do seu calendário e, às vezes, há sobreposição, como colocado por A2 (a respeito das dificuldades e/ou ameaças, categorias encontradas) “*muitas vezes, **o final do Campeonato Paulista coincide com o início do Campeonato Brasileiro, então, as entidades têm sim tentado facilitar a vida dos clubes, mas ainda não é um calendário feito a quatro mãos***”.

Ainda sobre esta questão, A2 complementa que:

*Está sendo iniciada uma tentativa, agora, pela nova gestão da CBB, de se iniciar uma conversa, exatamente nesse tema, de a gente ter um **calendário onde todas as competições sejam anunciadas de uma forma que sejam possíveis de serem atendidas nas suas datas, e de que não haja coincidência de datas.***

Ainda quanto às dificuldades e/ou ameaças, E3 coloca que o calendário impacta nas estratégias e no planejamento das equipes:

*[O] Calendário parece uma coisa simples, mas se não for muito bem arquitetado ou construído, **você não consegue atingir o máximo dos seus atletas e das suas equipes (...)** porque quando você faz um ciclo ou um planejamento de curto, médio ou longo prazo e você tem que estar sempre pensando nas competições para chegar no ápice das principais competições, então é muito importante, **calendário é uma coisa fundamental para o desenvolvimento.***

Contudo continua,

*Hoje, no basquete adulto, o calendário é muito bacana porque há uma integração entre o estadual, o Campeonato Nacional, e as competições internacionais, e as competições de seleções, porque existem janelas (...), **tem funcionando, sim** (E3).*

A1 salientou que as entidades têm adequado o calendário de disputas a fim de que os jogadores possam participar das competições internacionais além do campeonato

nacional. Mesmo que os jogadores não atuem no exterior as alterações no calendário possibilitam a participação nos campeonatos estaduais (categoria de oportunidades através da configuração). Segue a fala da entrevista explicando a adequação:

*Com relação à modalidade adulta, eu posso dizer assim: nós tínhamos um calendário que ele ia de (datas). Nessa mesma data é disputado o Campeonato Europeu, então os nossos jogadores ou disputavam lá ou disputavam aqui. Aí de (datas) o jogador não tinha calendário, não tinha campeonato, e aí em (data) começavam a jogar os estaduais, então (...) nós fizemos uma mudança, **nós mudamos o calendário** de (datas), então, como funciona hoje, de (datas) disputam a A1, de (datas) disputam os campeonatos estaduais, os campeonatos estaduais adulto, no caso agora nós temos também o (...) sub-23, que está sendo disputado de (datas), e para **os que têm a oportunidade, vão para a Europa**, então acaba em (data) e em (data) normalmente tem as férias, e em (data) começam a preparação para a A1.*

Entretanto, a respeito disso, E7 expõe:

*Eu não vejo com “bons olhos”, por exemplo, determinadas equipes simplesmente esperarem o prazo, contratarem aquelas que estão vindo lá do mercado (europeu), às vezes a gente **sabe de casos de atletas que ganham valores altos para jogar determinados jogos** (...) – “Olha você está chegando e vai jogar cinco/seis jogos se a gente chegar na final, então é tanto por jogo”, aí eu já acho que **desconfigura um pouco**.*

Ainda sobre a categoria adulta, E1 coloca que a liga desenvolve “*um calendário que cumpre mais ou menos oito meses do ano de um time*”, e o Campeonato Sub-23 acaba por “*ocupar mais ou menos uns dois meses desse ano, então hoje o basquete no Brasil (...) **cumpram um calendário mais ou menos de dez meses**, com oito meses sendo o time profissional e os outros dois meses nessa liga de jovens jogadores, jovens talentos*”, para aquelas equipes que não disputam torneios internacionais.

Quanto às categorias de base, os respondentes indicam que quem faz o calendário são principalmente as federações estaduais, e A1 coloca que “*cada **federação, não deveria, mas cada federação tem suas datas e sua forma de disputa***”, e outras entidades colocaram que há também a participação da CBB com alguns torneios e como explica E5, “*então existe um acordo, já umas datas pré-definidas que todos os anos são ajustadas por causa de um ou outro detalhe*”. Além disso, também é citado o Campeonato Sub-23 da liga.

Quanto ao calendário competitivo, averiguou-se que — assim como no judô, na natação, na maratona aquática e na ginástica artística feminina — o calendário nacional

respeita o calendário internacional, entretanto, para equipes que participam de torneios internacionais e as equipes paulistas masculinas, o calendário é denso e ocorrem sobreposições (MEIRA, 2011; SILVA FILHO, 2014; NOGUEIRA, 2014). Apesar da necessidade de a elaboração do calendário ser feita em conjuntos, como indicado por A2, isso não se efetiva na prática. Ainda assim, esse descompasso não se configura como uma das questões que prejudicam a modalidade, mas sim outras preocupações com relação às oportunidades para os atletas em competir durante toda temporada.

Conforme apresentado anteriormente, a oferta de competições nacionais, o acesso a competições internacionais, e a realização através de apoio e política nacional, são apontados como fatores importantes para a conquista do sucesso internacional (BÖHME; BASTOS, 2016).

4.8 Intercâmbio internacional

Durante a entrevista, os respondentes foram indagados a respeito da dinâmica do intercâmbio internacional de atletas e técnicos para o basquetebol de alto rendimento, por isso as categorias analisadas e discutidas abrangem: agentes, bolsas de estudos internacionais, *campes*, clínicas, contratação de estrangeiros, iniciativa da própria entidade, iniciativas pessoais, jogos internacionais, olheiros, oportunidades dentro do calendário de competições, oportunidades não observadas (apêndice B - tabela 9).

A principal ação sinalizada pelos respondentes quanto ao intercâmbio internacional foi a contratação de estrangeiros nas suas equipes adultas, permitida pelo regulamento do Campeonato Nacional, mas com um número máximo determinado por equipe.

E1 lembra que antigamente

existia uma certa burocracia, para a entrada e a participação deles (jogadores estrangeiros), hoje há uma certa flexibilização, de facilitar um pouco, mas ainda é um universo um pouquinho distante do E1, (...) ainda foram algumas experiências bem pinceladas, bem sucintas aqui para a nossa equipe.

Já E3 expõe que contratam jogadores estrangeiros não por não encontrarem esses jogadores no país: “*tem no Brasil, o problema é que a gente, nos últimos anos tem disputado todas as competições internacionais*”. E5 aponta que tais contratações dependem “*do tipo de time que a gente quer montar, e do tipo de orçamento que a gente tem para determinado ano*”.

Conforme já observado na Unidade Calendário competitivo, A1 reforça que entendem

Que é muito importante esse intercâmbio dos jogadores com a Europa, e muitas vezes a confederação não consegue fazer através de uma seleção, então acho que a A1 colabora no sentido de esse calendário e poder ofertar às atletas disputar campeonatos europeus, e melhorar sua capacidade, privilegiando principalmente a Seleção Brasileira.

Quanto às contratações nas categorias de base, E3 apontou que

O que a gente fez já esse ano, foi também identificar algum talento fora do Brasil nessa faixa de dezoito anos, (...) até porque com dezoito anos na lei brasileira já é maior de idade, (...) trouxemos este ano um argentino, um da Seleção da Argentina, com dezoito anos, um prospect pensando no futuro.

Também foi identificado que as ações acabam ficando a cargo de cada entidade, como pode ser visto nas falas de E1 “*eu compreendo que está muito a cargo de cada entidade, acredito que as ligas que a gente tem relação elas tendem a favorecer, a auxiliar que aconteça mas não necessariamente iniciar o processo*”, de E2 em “*é muito a critério de cada clube, eu não consigo enxergar uma política ou um sistema de avaliação e seleção para as pessoas que podem fazer esse intercâmbio*”, de E4 em “*também vai de clube para clube*” e de E3 em “*o que a gente tem feito às vezes é: técnicos nossos tem ido fazer um curso na Espanha, ou fazer um curso nos Estados Unidos, estágio (...), a gente tem procurado fazer, lógico, tudo também tem também um custo muito alto*”. Ou de iniciativas pessoais, nas quais os próprios técnicos solicitam, a partir de uma oportunidade identificada, a ajuda de sua entidade, ou vão por conta própria para o exterior fazer algum curso.

Identificou-se nas falas de A2, E4 e E5, respectivamente, a figura dos agentes e o seu papel nos intercâmbios, “*isso fica mais a cargo dos principalmente da ação dos agentes, que buscam o mercado internacional de seus atletas, (...) e também os seus técnicos, (...) (eles) que atuam nessa abertura de mercado internacional*”, “*logo quando um atleta, ele desconta, (...) ele já tem um agente para estar acompanhando ele, (...) e numa dessa acaba tendo uma relação lá fora e acaba levando o jogador*” e “*às vezes a gente é procurado por um ou outro agente tentando trazer algum jogador, da Argentina, Uruguai, para um estágio*”. Além dos agentes, E4 também cita a existência de “*olheiros*” de fora que observam alguns atletas que se destacam.

Outras ações mencionadas são as clínicas, os *camps* e os jogos internacionais. A A2 “*tem uma clínica que faz na liga norte americana, antes de começar a temporada,*

então, normalmente, o campeão do Nacional vai e faz uma clínica, uns jogos na Liga Norte Americana, e aí os técnicos têm a possibilidade de interagir” e há “**alguns camps** que existem, promovidos principalmente, pela Liga Norte Americana, (...) nos países, (...) normalmente o jogador se inscreve para poder disputar o **camps** e é avaliado se ele pode ou não ir pelo seu perfil, sua performance, nos seus números”.

E2 coloca que um de seus técnicos “foi convidado para fazer uma **Clínica** fora do país pela confederação, mas também sem critério muito específico” e E6 coloca que “os nossos técnicos da nossa modalidade, os de alto rendimento eles procuram bastante conhecimento fora, participam muito de clínicas, viajam muito para o exterior”.

E3 através das clínicas já “jogou oito jogos contra equipes da Liga Norte Americana, e isso é bacana, é **intercâmbio de altíssimo nível**” e “tinha uma proposta de fazer em (datas) uma intertemporada, na China, (...), mas aí veio a pandemia e fechou [país]”. Todavia, ele aponta em fala que fora incluída na categoria de oportunidades não observadas, que:

Falta hoje para a gente é um intercâmbio maior com a Europa, de fazer pré-temporadas na Europa, a gente não faz, não tem essa cultura, tinha na época que eu jogava, disputei vários torneios na Espanha, na Inglaterra, na Holanda, e deixou de ter e precisava voltar a ter, da Equipe Adulta, esse intercâmbio.

E3 também ressalta um trabalho da entidade de fazer:

*Contato com os Estados Unidos, com universidades americanas, e tem atletas sim do E3, de várias modalidades, ganhando uma **bolsa de estudos para estudar, claramente, mas também é uma bolsa esportiva**, e você tem que fazer o esporte, ou o basquete, ou natação, ou o que for, e isso é muito legal, para a gente assim é muito gratificante fazer parte disso.*

Novamente, identifica-se que não há uma política quanto aos intercâmbios internacionais e que estes ficam a cargo de ações pontuais ou de iniciativas pessoais ou partem das Entidades em sua maioria. Mesmo com intermédio de agentes e olheiros, a maior troca de experiência internacional acaba ocorrendo pela contratação de estrangeiros e de jogos com equipes estrangeiras, resultados compatíveis com os encontrados por Silva Filho (2014) e Meira (2011).

Assim como o verificado por Lima (2020) junto à ginástica artística feminina, não há periodicidade definida, mas há ações de *camps* e estágios nacionais e internacionais voltados aos atletas e aos técnicos de basquetebol.

4.9 Destinação de recursos financeiros

Os entrevistados foram questionados a respeito da política de destinação de recursos financeiros para o esporte de alto rendimento e as respostas foram divididas nas categorias: áreas e objetos contemplados, divisão de recursos, planejamento orçamentário (apêndice B - tabela 10).

Quanto às áreas e aos objetos contemplados pelas entidades de Administração, A1 coloca que dentro da A1 Financeira:

*Tem desde o RH, que são as pessoas que trabalham para que a entidade funcione, você tem também as **despesas relacionadas a custos como o campeonato**, você também tem as **despesas administrativas da entidade** e você também tem as despesas que envolvem **arbitragem** e também que envolvem diretamente benefícios às equipes, então nós tivemos a oportunidade de muitas vezes **custear passagens aéreas** para as equipes, custear arbitragem para as equipes (...) **parceria com TV aberta**, com produção.*

Enquanto A2 comenta que seu foco hoje:

*É no **custeio da arbitragem**, através da organização administrativa, que propicia, por exemplo, os acordos como o que foi feito com a CBC, que aí você tem hospedagens e transporte, apesar de ser um **recurso oriundo da CBC ele vem de um convênio**, realizado com a A2, (...) também procura organizar convênios, por exemplo, de hotéis específicos, para que esses benefícios possam ser estendidos a todos os clubes, e na transmissão de todos os jogos [do Campeonato Nacional].*

Completado pelo segundo entrevistado com “**o custeio da própria A2, o custeio de fazer o Campeonato, pagar os seus funcionários, pagar as despesas da sede, pagar a organização do campeonato, o deslocamento dos árbitros que é por conta da entidade**”.

Em comunhão com as falas das equipes, as principais áreas e objetos contemplados na destinação de recursos financeiros são: estrutura administrativa, folha de pagamento de atletas e comissões técnicas (no caso de E3 equipe multidisciplinar), estrutura, materiais esportivos e uniformes, competições e viagens (transporte,

hospedagem, alimentação), e no caso de E4, mensalidade do acordo para sanar as dívidas da entidade, respeitando as individualidades de cada um.

A respeito da divisão de recursos, a A1 aponta ter *“uma política onde setenta por cento do que é captado obrigatoriamente deve ser investido nas equipes”* e A2, *“uma política de que dez por cento daquilo que a A2 consegue captar de recursos através de seus patrocínios, ela destina aos seus próprios clubes”*.

Quanto à divisão de recursos nas equipes/clubes, identificou-se que a maioria dos recursos, em valor absoluto, é destinado à folha de pagamento de atletas e à comissão técnica, os quais, geralmente, são pagos por verbas de patrocínios, como pode ser exemplificado pelas falas de E1, E5 e E7, respectivamente, *“a entrada de capital líquido que é através de patrocínios, e este é destinado para parte de pagamentos, de cumprir com os salários de cada profissional”*, *“nós temos um patrocínio que cobre basicamente o salário de todos os jogadores”*, e *“do basquete, a maior parte com certeza, é folha de pagamento”*.

As verbas de lei de incentivo ao esporte são reservadas ao que é descrito em cada projeto, mas identificou-se nas entrevistas que a maioria está ligada a ações de manutenção de categorias de base e de infraestrutura.

Contudo, tais políticas e divisões são apontadas como dependentes do orçamento da entidade para o período em questão. A1 explica:

Nós fazemos um orçamento, (...) a previsão do que a gente vai gastar durante o ano, (...) começa primeiro com a previsão de receita, qual a previsão de receita que você tem no ano, qual é a previsão de despesa que você vai ter no ano, e com o que você vai gastar durante o ano, (...) a gente apresenta isso ao Conselho de Administração, que aprova ou não, a forma que a gente está fazendo isso.

A2 também expõe que seu *“orçamento é feito anualmente e aí a cada ano a gente destina as rubricas orçamentárias de acordo com esses compromissos, isso envolve a questão de captação de recursos, envolve a questão de patrocínio, e uma série de coisas”*.

As equipes E1, E4, E5 e E7, também discutiram a respeito da confecção de orçamentos e destinação dos recursos a partir das previsões.

Como pode ser visto, grande parte dos recursos é empregada em folha de pagamento de atletas e da comissão técnica, o que também foi verificado por Silva Filho (2014), bem como as despesas com campeonatos, resultado encontrado por Meira (2011).

Nas entidades de administração, o maior emprego de recursos está na realização dos campeonatos.

Conforme visto na revisão de literatura, os recursos são estrategicamente empregados em modalidades que apresentem chances de conquistar medalhas ou que tradicionalmente atuem em jogos mundiais e olímpicos. Apesar da história vitoriosa, o país não garantiu boas colocações nas últimas décadas, o que pode ser um dos motivos para a limitação da destinação de recursos do COB e da sua política de auxílio

E conforme explicitado anteriormente, para ter acesso a financiamento pela Lei Piva, as federações devem apresentar um plano de ações elaborado para quatro anos contendo os programas e os projetos de fomento da modalidade, da manutenção da entidade e dos atletas, da formação de recursos humanos, da preparação técnica e da organização/participação em eventos esportivos. Esses critérios mostram, novamente que não há interação entre as políticas e os papéis e que cada entidade atua da maneira que acha mais adequada.

Quanto aos investimentos em transmissões em TV e em canais multimídias, Digel coloca que os meios de comunicação de massa são os reforçadores mais importantes. A televisão foi instrumento relevante à época para o desenvolvimento e refinanciamento do sistema esportivo de alto rendimento, e estes são buscados pelas entidades de administração da modalidade.

4.10 Capacitação de recursos humanos

A sequência do roteiro questiona as entidades a respeito da sua política quanto à capacitação de recursos humanos para o basquetebol de alto rendimento, compreendendo as categorias: ações, dependência de recursos financeiros, disseminação de conhecimento (apêndice B - tabela 11).

Quanto às ações identificadas pelas entidades de Administração, primeiramente por A1:

*Temos a um projeto que chama **AI Academy**, quando nós não estamos em campeonato, nós trabalhamos com a capacitação de todos os players que envolve a AI, não somente os técnicos, mas outros players dirigentes, jogadores, que são pessoas que vem e qualificam esses players envolvidos com a AI, (...) questão de planejamento, que nesse período que nós não temos campeonato, a gente entendeu a necessidade de fazer qualificação, então, é*

através da A1 Academy que a gente faz o desenvolvimento dos recursos humanos.

Já os entrevistados de A2 colocaram que (referência também quanto à dependência de recursos financeiros):

*A entidade já teve a oportunidade de, quando consegue verbas dos projetos, de **ministrar vários cursos trazendo técnicos estrangeiros**, trazendo profissionais da área de gestão que podem sim contribuir com o crescimento, mas infelizmente isso não consegue ser um planejamento com sequência, exatamente por causa dos recursos conseguidos, (...) [realizando] **Seminários de Gestão**, e através dos comitês, por exemplo, o Comitê de Marketing, então através dos Comitês, cada estrutura, pilar da A2 tem um Diretor Executivo, remunerado, responsável por organizar o planejamento e levar as melhores práticas para os clubes, [contudo] hoje a entidade é voltada muito mais para o **público do escritório** do que para os clubes.*

As equipes (E3, E4, E5, E6 e E7) mencionaram parcerias com faculdades e colégios, metodologia da entidade com sequenciamento e com capacitação continuada, buscando por profissionais com dedicação exclusiva e incentivos à participação em cursos e seminários.

Além da referência já citada, quanto à dependência de recursos financeiros, as equipes/clubes expuseram que para tais investimentos em capacitação são necessários recursos financeiros que nem sempre estão disponíveis dependendo de seus orçamentos, como pode ser visto na passagem de E1 “*pelo quão **enxuto** é o nosso orçamento*”, “*ou se puder ajudar financeiramente*” como coloca E2, ou como pontua E6 com “*conseguir através desses projetos incentivados, com o recurso direto **a gente ainda não consegue***”.

Contudo, foi identificada uma preocupação quanto à disseminação de conhecimentos adquiridos pelos profissionais ou juntamente pelas parcerias, tanto pela A1 Academy e pelas iniciativas de A2, quanto por reuniões e por projetos internos junto a equipes profissionais e/ou multidisciplinares dentro das entidades, e entre os técnicos de diferentes Entidades, como identificado na fala de E6 “*o que existe muito é troca de experiência entre os técnicos, aqui no Brasil, eles conversam entre eles*”.

Como pode ser visto, apesar de as ações, assim como na natação (MEIRA, 2011), dependerem de investimentos pontuais das entidades e dos próprios profissionais, há uma preocupação das Entidades de administração em colaborar para um melhor desenvolvimento profissional de todos envolvidos com a modalidade, mas ainda há uma questão da escassez de recursos financeiros para que haja uma política quanto a isso.

Contudo, vale ressaltar que há uma atenção com a disseminação de conhecimento entre os envolvidos.

Meira e Bastos (2016), verificaram que a maior aplicação dos recursos está na realização e participação em eventos e na preparação técnica dos atletas e detrimento na capacitação técnica de treinadores e equipes de apoio e manutenção dos atletas (MEIRA; BASTOS, 2016), o que se apresenta de acordo, porque apesar de a maior parte estar destinada à folha de pagamento, as Entidades colocam que buscam os profissionais já formados conforme o que desejam para as equipes.

4.11 Pós carreira

Ainda sobre políticas voltadas ao basquetebol de alto rendimento, as entidades responderam sobre a existência, ou não, de uma política voltada ao final da carreira esportiva do atleta. As categorias englobam: absorção, ausência de políticas e programas, carreira e ensino, homenagens, iniciativas de profissionalização, iniciativas informativas e assistenciais (apêndice B - tabela 12).

Das respostas obtidas, seis entidades (A2, E1, E2, E4, E5, E6) apontaram o desconhecimento e/ou não existência de programas e de políticas específicas ao atleta no final da carreira esportiva (ausência de políticas e programas). Contudo A2 e E2 mostraram que existe uma preocupação com o tema, mas ainda não possuem nenhum projeto. Já E4 elucidou: “***não tem, inclusive é uma coisa que nós estamos colocando no planejamento nosso***”. Enquanto E5 menciona que, pela configuração de suas equipes, acabam não tendo atletas que encerram a carreira no clube:

Nosso time em especial, ele é sempre formado na sua grande maioria por atletas jovens(...) que eles se valorizam muito lá no clube, então a gente tem uma perda de jogadores muito grande, a gente não consegue manter um jogador por muitos anos lá no clube, mesmo porque a gente tem uma política de salário e a gente contrata jogadores jovens.

Outra categoria criada a partir dos dados obtidos foi a Carreira e Ensino, pois foi mencionada por quatro entidades (A2, E2, E3 e E7). Segundo elas, o pós carreira acaba por ser uma questão justamente pela falta da valorização do ensino enquanto o atleta está em formação e até mesmo durante a carreira profissional.

Neste sentido, a fala de A2 foi a mais completa:

Infelizmente no nosso país, não é dado o necessário valor ao estudo formal, então, o atleta se projeta no mundo profissional e começa a ter um salário que

*comparado a qualquer outro emprego é até momentaneamente bom, mas ele não tem a percepção de que aquilo vai durar no máximo quinze anos, então, o atleta ele tem que fazer a sua vida financeira inclusive em quinze anos, quando um trabalhador normal vai fazer em trinta e cinco anos, e um ex-atleta com quarenta anos que para jogar basquete é considerado veterano, para a vida ele é um jovem. Mas se ele não tem formação e não tem diploma, ele não está preparado para nada, então, nós dos clubes **insistimos muito para que os atletas estudem**. A gente entende que é difícil para um atleta profissional que treina duas vezes por dia e faz muitas viagens, é difícil para você ter a sua formação, mas o que eu tento falar para os jovens é o seguinte: um atleta não precisa se formar igual a um jovem normal, por exemplo, um jovem que entra para a nossa área em Educação Física, ele vai lá e se forma em quatro anos. O Atleta pode fazer **um curso a distância e se formar em oito ou dez anos**, porque ele só vai usar o diploma depois que ele parar de jogar, mas infelizmente o atleta não tem essa percepção. E quando ele vai perceber essa necessidade, muitas vezes ele já parou de jogar.*

E E3 expõe um projeto que existia na entidade, que foi suspenso por conta da pandemia de Covid-19, mas pretendem retomar:

*Era um projeto assim de **inserção sócio laboral**. Desenvolvia habilidades com um grupo pequeno, de vinte atletas, entre dezessete e vinte e um anos, de desenvolver habilidades para esse grupo, eles continuavam estudando no colégio e continuavam competindo, mas para eles estarem apto a uma inserção sócio laboral.”*

Continua:

*Enfim estes meninos e meninas que estudam e que treinam, que tem atributos bacanas que o esporte proporciona, temos que mostrar isso para os parceiros, (...) será que a gente não pode **arrumar um trainee para ele num dos escritórios dos parceiros ou em uma outra empresa** (E3).*

E7 responde que: “*incentivamos muito para que todos os atletas, não só os do basquete, se informem, entrem, se permitam ser seduzidos pelo **mundo acadêmico**, (...) e nós temos aí (...) **bolsa de estudos**, que são concedidas aos atletas da base”.*

Como visto nas falas anteriores, há uma atenção em informar e em dar assistência aos atletas sobre seu futuro após a carreira profissional, nesse quesito, novamente, tem-se o A1 Academy, com iniciativas como “*nós apresentamos, por exemplo, uma **apresentação de administração financeira**, porque o que nós queremos mostrar para o atleta é que ele possa administrar melhor os recursos dele justamente para uma aposentadoria do esporte”.* E2 colocou que “*a gente procura profissionais para auxiliar os atletas ainda em curso, durante a carreira, principalmente os que estão mais próximos*

do fim da carreira”, e E4 seguiu uma linha parecida “*existe empresas de **consultoria no mercado financeiro**, porque a vida profissional do atleta é muito curta, (...) então nós estamos estimulando a eles contrataram, a gente nem interfere, mas a gente sinaliza*”.

A Categoria Iniciativas de profissionalização foi criada devido ao fato reconhecido por E1, de “*a Liga exigir **carteira assinada**, o atleta não é só mais um contrato, ele tem carteira assinada, então ele recolhe INSS, Fundo de Garantia, e isso querendo ou não já é um início, só talvez ainda não seja na proporção e no tamanho que pode vir a ser*”.

E6 e E7 em suas falas colocaram a questão de tentar absorver esses atletas em outra função na sua própria entidade e E3 ainda com os de categorias de base que não venham a chegar no profissional.

Finalizando, E4 também trouxe o tema de homenagens ao final da carreira esportiva: “*A gente quer pensar em fazer até **homenagem para jogadores que encerraram a carreira**, que nunca fizeram, sabe? Às vezes espera até morrer para homenagear. Então, poxa, fazer **em vida**, né?*”.

Conforme o aferido, não há identificação de políticas específicas quanto ao atleta em final da carreira esportiva, contudo, esse é um assunto que se demonstra preocupante dentre os entrevistados, os quais expõem preocupações a respeito da instrução financeiramente seus atletas e da busca por incentivá-los a manter seus estudos durante a carreira esportiva.

Esse encaminhamento, na maratona aquática (NOGUEIRA, 2014), acontece através da inserção desses atletas nas próprias entidades e comissões técnicas, enquanto natação (MEIRA, 2011), a mesma necessidade é sanada por bolsas de estudos e pela recolocação no mercado.

Quanto ao pós-carreira, Lima (2020) identificou uma ação do COB, Núcleo de Transição de Carreira, contudo, apontou-se como uma ação recente, que contempla apenas atletas que encerraram sua carreira em até um ano ou que estejam se preparando para se aposentar em um ano a partir da publicação do edital de programa, entretanto, essa ação foi citada nas entrevistas.

4.12 Estrutura das entidades

Durante a aplicação dos itens roteiro, as entidades não foram especificamente questionadas a respeito de suas estruturas. Contudo, com base não conteúdo das respostas,

criou-se a Unidade Estrutura, com as seguintes Categorias: Definições de processos e cargos, Fontes de recursos financeiros, Profissionalização e tratamento do basquetebol como um produto (apêndice B - tabela 13).

Quanto a Definições de processos e cargos, é notória uma hierarquização de funções definidas nestas entidades. Para exemplificar, A1 pontuou:

*Qualquer pessoa que estiver na A1 hoje, ela sabe os **processos detalhados** como acontece, desde a organização de competição, coordenação de arbitragem, coordenação técnica, coordenação de marketing, e tudo isso é escrito, esses processos são descritos, (...) então não fica na cabeça de uma ou duas pessoas.*

E3 descreveu detalhadamente as funções de cada cargo.

Apesar da maioria das fontes de recursos financeiros que serão agora citadas já terem sido mencionadas na prestação de contas, uma vez que as equipes prestam contas para a maioria de seus *stakeholders*, identificou-se que as entidades necessitam de múltiplas fontes para manterem as suas atividades. Por isso, criou-se essa categoria, que abrange recursos próprios, lei de incentivo ao esporte, outras verbas vindas de órgãos públicos governamentais, convênios, patrocinadores e parceiros, bilheteria, programa sócio-torcedor, venda de propriedades.

E a respeito da profissionalização e do tratamento do basquetebol como produto, há referências quanto à necessidade da profissionalização das entidades e à necessidade de se enxergar e de se trabalhar a modalidade como um produto.

Para exemplificar, A1 colocou que “*quando nós assumimos a A1 nós tínhamos o objetivo profissionalizar a gestão, (...), independentemente de quem esteja como Presidente, a Entidade tem que funcionar normalmente*”, para E4 “*nós estamos tratando muito hoje como sendo uma empresa*”.

Sobre o tratamento de produto, A1 colocou que “*já tivemos palestra com relação a como oferecer o produto basquete em relação ao marketing*”. E1 apontou “*a gente tem feito um trabalho de marketing para expandir a imagem de forma que sejamos um produto*”. E3 também explica estar “*buscando levar um bom produto, no Basquete*”.

A respeito das fontes de recurso, nota-se que o desenvolvimento do esporte de alto rendimento está atrelado a uma estrutura de renda com financiamento misto, e que se faz necessário o apoio do Estado, através do uso de recursos advindos de impostos do governo, como já acontece no basquetebol nacional. (DIGEL, 2002;2005; BÖHME; BASTOS, 2016)

Quanto à profissionalização a respeito dos clubes, Libardi (2010) ainda afirma que é possível observar a presença de clubes altamente desenvolvidos com modelos de gestão de sucesso, e outros que não compreendem e não se adaptam às demandas de mercado atuais, e conforme as seções anteriores, os clubes têm buscado as melhores práticas de gestão profissional. Segundo Mazzei e Bastos (2012), uma gestão profissional e empreendedora capaz de oferecer condições fundamentais para que os atletas possam atingir seus objetivos se faz imprescindível.

A partir dos resultados apresentados, faz-se crucial a indicação de limitação desta pesquisa na adesão dos respondentes: nove entidades participantes de uma população de vinte e sete, que correspondem a um terço e, mais especificamente, quanto à participação de apenas uma equipe de prática do basquetebol feminino. Esse aspecto também foi observado quanto ao menor número menor de pesquisas realizadas sobre o basquetebol feminino no país em comparação com o masculino.

5 CONCLUSÃO

A partir dos dez pontos propostos para análise, pôde-se desenhar um panorama inicial da gestão do basquetebol brasileiro, que mostrou ter, pelo entendimento dos entrevistados das entidades, uma preocupação com a profissionalização de suas gestões, aspecto apontado como uma das questões principais levantadas por pesquisadores literatura.

Ainda assim, verificou-se que não há uma cadeia bem definida e bem articulada entre as entidades de prática e de administração da modalidade. Apesar da hierarquização delas, não há papéis bem delineados e bem estipulados, o que faz com que as entidades trabalhem de maneira autônoma e forma isolada, sendo responsáveis pela confecção dos projetos que irão receber o financeiro proveniente do Estado, através das leis de incentivo ou do repasse de outros órgãos.

Este ponto mostra a falta de uma coordenação coesa entre as entidades envolvidas na gestão da modalidade, e que, apesar dos entrevistados atribuírem responsabilidades às entidades, o desacerto entre as ações tomadas por cada entidade não contribui para a avanço da modalidade a nível nacional, nem a nível regional.

A criação das ligas se mostra como um avanço no formato e no alcance dos campeonatos nacionais, além da comunicação entre os clubes/equipes. A busca por maior capacitação dos *players* da modalidade e por um calendário de competições sem

sobreposições, apesar de não ser desenhado em conjunto, não parecem ser um problema para a modalidade.

Contudo, implica-se que os maiores esforços das entidades de administração (Confederação, ligas e federações) da modalidade estão direcionados à promoção de competições, colocando-as como agente de fomento. No entanto, conforme o tamanho do país e da sua população, observa-se, na fala dos participantes, que a participação ainda é pouco explorada e que há diferenças significativas entre as regiões do país.

Os recursos financeiros acabam por se apresentarem escassos, apesar das diversas fontes de financiamento para o esporte utilizado pelas equipes. Sendo assim, um ponto crítico é que grande parte destes recursos é empregada em folhas de pagamento, fazendo com que ações de capacitação e com que intercâmbios se configurem de maneira não sistematizada e somente quando há recurso disponível.

Quanto aos intercâmbios, nota-se que a principal ação neste sentido se encontra na contratação de estrangeiros, que na visão dos clubes/equipes, agregam, trazendo a sua experiência internacional. As contratações e as demais ações, como clínicas, cursos e *camps*, conforme dito anteriormente, necessitam de recursos financeiros e a escassez deles fazem com que aconteçam de forma pontual e não periódica.

Apesar das diversas fontes de recursos financeiros disponíveis, vê-se a necessidade da profissionalização das entidades, para que elas consigam captar verbas, e, conforme verificado neste estudo, as entidades demonstram preocupação e entendimento sobre o assunto.

Quanto às diretrizes e às ações nacionais, bem como sistema de desenvolvimento de talentos esportivos no país, não foram identificadas políticas públicas bem como da entidade nacional de administração da modalidade. Dessa forma, cabe às próprias equipes e clubes seu desenvolvimento, o que acaba por gerar ações isoladas e diversas, com pluralidade e sobreposição de ações, sem norteamto sistematizado em prol do crescimento da modalidade. Tal sistema acaba por reforçar a necessidade da formação e do desenvolvimento de atletas através dos clubes.

Outro ponto que emergiu foi a preocupação com o término da carreira do atleta, contudo, não há políticas específicas voltadas para este aspecto. No entanto, foram identificadas iniciativas destinadas para a superação desse problema, desde a sua origem, ou seja, em relação à falta da continuidade na formação escolar e no preparo profissional pelos jovens atletas.

Os achados da pesquisa se mostram em consonância com o descrito pela literatura, contudo, fazem-se imprescindíveis mais pesquisas a cerca a modalidade, e que tenham em vista as limitações apontadas. Há aspectos que podem ser abordados individualmente em pesquisas futuras, buscando uma maior compreensão e profundidade acerca de determinados temas. Dessa forma, a presente pesquisa expõe um panorama inicial que pode nortear novas investigações, contribuindo para a área com seus achados e com perspectivas de pesquisas futuras.

Como implicação prática, espera-se que os resultados e as conclusões contribuam para que as entidades, tanto de administração como de prática, possam nortear suas estratégias, diretrizes e ações em busca do desenvolvimento do basquetebol no Brasil, podendo trabalhar separadamente cada aspecto identificado para a melhora individual destes ou de suas entidades, bem como aspectos das conclusões para melhoria da modalidade em vista do cenário competitivo.

REFERÊNCIAS

ANTONELLI, M. **Gestão no Esporte: os Sistemas Esportivos e o Alto Rendimento na Ótica dos Gestores dos Cenários Olímpicos, Paralímpico e Militar**. Tese (Doutorado em Educação Física), Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, 2020.

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

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Ed. Revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, F. C. O sistema e desenvolvimento do esporte de alto rendimento olímpico no Brasil. **Revista USP**, n. 110, p. 72–78, 2016.

BASTOS, F.C.; BÖHME; M. T. S. Suporte Financeiro. In: BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F. C. (Eds.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos de sucesso - gestão - identificação de talentos**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2016. p. 71–97.

BASTOS, F. C; MAZZEI, L. C. Organizações Esportivas: Conceitos, (Des)Entendimentos – proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v.5, n. 2, p. 55-71, 2020.

BENELI, L. M. **Organização do Basquetebol Masculino Brasileiro: Reflexões sobre a trajetória institucional da modalidade a partir dos anos 70**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Educação Física). Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, 2002.

BENELI, L. M.; RODRIGUES, E. F.; MONTAGNER, P. C. O modelo de Brohm e a organização do basquetebol masculino. **Conexões - Revista da Faculdade de Educação Física da UNICAMP**, v. 4, n. 1, 2006.

BÖHME, M. T. S. Detecção, Seleção e Promoção de Talentos Esportivos. In: BÖHME, M. T. S. (Ed.). **Esporte Infantojuvenil: Treinamento a Longo Prazo e Talento Esportivo**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2011. p. 171–194.

BÖHME; M. T. S.; BASTOS, F.C. Apresentação da pesquisa SPLISS no Brasil. In: BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F. DA C. (Eds.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos de sucesso - gestão - identificação de talentos**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2016. p. 19–34.

BÖHME, M. T. S. ET AL. **Esporte de Alto Rendimento: fatores críticos, gestão e identificação de talentos**. 1 ed. São Paulo: Phorte, 2016.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil. Organizado por Cláudio Brandão de Oliveira. Rio de Janeiro: Roma Victor, 2002.

BRASIL. Lei Nº 9.615, de março de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm. Acesso em: 12 de dez, 2021.

BRASIL. Lei Nº 13.155, de 4 de agosto de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13155.htm. Acesso em: 12 dez. 2021.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIBA, N. The glocalization and management of professional basketball leagues: the Euroleague, National Basketball League of Australia and bj-league of Japan. **Asia Pacific Journal of Sport and Social Science**, v. 4, n. 2, p.134-143, 2015.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BASKETBALL (CBB). **FIBA Américas e CBB lançam o Adelante, voltado para capacitação do basquete feminino**. Disponível em: <https://www.cbb.com.br/noticia/2124/fiba-americas-e-cbb-lancam-o-adelante-voltado-para-capacitacao-do-basquete-feminino/>. Acesso em: 14 abr. 2021.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BASKETBALL (CBB). **Conquistas**. Disponível em: <https://www.cbb.com.br/conquistasnacionais/>. Acesso em: 12 dez. 2020.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BASKETBALL (CBB). **CBB e ATBB se unem em torno de um só objetivo: a Escola Nacional de Treinadores**. Disponível em: <https://www.cbb.com.br/noticia/1406/cbb-e-atbb-se-unem-em-torno-de-um-so-objetivo-a-escola-nacional-de-treinadores/>. Acesso em: 12 dez. 2020.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BASKETBALL (CBB) **A fundação da FIBA**. Disponível em: <http://www.cbb.com.br/a-cbb/o-basquete/a-fundacao-da-fiba/>. Acesso em: 28 set. 2018.

CRESWELL, J. W. **Research Design** – Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. 3 ed. Estados Unidos da América: University of Nebraska-Lincoln, 2009.

DAIUTO, M. **Basquetebol - origem e evolução**. São Paulo: Iglu Editora, 1991.

DE ROSE JUNIOR, D.; TRICOLI, W. **Basquetebol** – do treino ao jogo. 2 ed. Barueri, SP: Manole, 2017.

DE BOSSCHER, V. et al. A gestão do esporte de alto rendimento em nível nacional: o modelo SPLISS. In: BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F. C. (Eds.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos de sucesso - gestão - identificação de talentos**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2016. p. 35–65.

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

DIGEL, H. The Context of talent Identification and Promotion: A Comparison of Nations. **New Studies in Athletics**, n.3/4, p. 13-26, 2002.

DOPPLER-SPERANZA, F.; GASPARINI, W. Europe Gets More Game Everyday. Professional Basketball, Transatlantic Sports Models and European Integration since the 1950s. **Journal of European Integration History**, v. 27, n. 2, p. 303–322, 2021.

ENTB. **Escola Nacional de Treinadores de Basquetebol**. Disponível em: <https://entb3.wixsite.com/entb/>. Acesso em: 12 jun. 2020.

FIBA. Disponível em: <http://www.fiba.basketball/>. Acesso em: 23 jun. 2017.

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

GALATTI, L. R. **AFEs, desenvolvimento humano e esporte de alto rendimento**. Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento, v. 1, 2017. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/320161827_AFEs_Desenvolvimento_Human_o_e_Esporte_de_Alto_Rendimento. Acesso em 15 set. 2021.

GALATTI, L. R. et al. Determinantes de excelência no basquetebol feminino: as conquistas da seleção Brasileira na perspectiva das atletas. **Revista da Educação Física/UEM**, v. 26, n. 4, p. 621-632, 2015.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Rae - Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas**, v. 35, n. 2, p. 57–63, 1995.

GODOY, L. **O Sistema Nacional de Esporte no Brasil: Revelações e Possíveis Delineamentos**. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física da Universidade Federal do Paraná, 2013.

GREEN, M.; OAKLEY, B. Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. **Leisure Studies**, v. 20, n. 2, p. 247–267, 2001.

HABIMANA, I.; TIAN, Z.X. Assessing the Current Basketball Training Situation in Rwanda Using Secondary Schools as a Case Study. **Open Access Library Journal**, 9, 1-18, 2022.

HIATAU, H. Analysis of the growth and development of basketball game in the context of China: A case of Chinese Basketball association. **Revista de Psicología del Deporte/ Journal of Psychology**, v. 29, n. 4, p. 44-53, 2020.

HOULIHAN, B. Sport, national identity and public policy. **Nations and Nationalism**, v.3, n.1, p. 113-137, 1997.

IBARRA, E. A. H. Geomarketing Esportivo: Uma análise espacial do mercado de basquetebol no Brasil e na Venezuela. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v.2, n. 1, p. 50-63, 2017.

Liga de Basquete Feminino. Disponível em: <<http://lbf.com.br/>>. Acesso em: 23 jul. 2020.

LIBARDI, R. A administração de clubes no Brasil - uma visão inovadora para o mercado de clubes. In: SILVA, M. R. (Ed.). **Temas para Administração de Clubes Sociorrecreativos**. 1. ed. São Paulo: Factash Editora, 2010. p. 43–76.

LIGA NACIONAL BASQUETE (LNB). Disponível em: <http://lnb.com.br/>. Acesso em: 12 de dez de 2021.

LIGA NACIONAL BASQUETE (LNB). **Institucional**. Disponível em: <http://lnb.com.br/institucional/linha-do-tempo/>. Acesso em: 14 out. 2017.

LIGA NACIONAL BASQUETE (LNB). **Missão Desenvolvimento**. Disponível em: <http://lnb.com.br/noticias/missao-desenvolvimento/>. Acesso em: 14 out. 2017.

LIMA, M. C. **Monografia. A engenharia da produção acadêmica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

LIMA, L. B. Q. **Ginástica Artística Feminina, Brasileira de Alto Rendimento: fatores que influenciam o sucesso esportivo internacional**. Tese (Doutorado em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, 2020.

MARONEZE, S. **Basquetebol - Manual de Ensino**. 2. ed. São Paulo: Ícone Editora, 2015.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2009.

MEIRA, T. B. **Programas de desenvolvimento da natação de alto rendimento no estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Ciências), Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2011.
https://teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39134/tde-07112011-214848/publico/Dissertacao_Tatiana_Meira.pdf **Programas de desenvolvimento da natação de alto rendimento no estado de São Paulo**.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F. C. Estruturas de Organização e de Promoção Esportiva. In: BÖHME, M. T. S. (Ed.). **Esporte infantojuvenil: treinamento a longo prazo e talento esportivo**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2011. p. 219–240.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F. C. Governança, organização e estrutura de políticas para o esporte. In: BÖHME, M. T. S.; BASTOS, F. C. (Eds.). **Esporte de alto rendimento: fatores críticos de sucesso - gestão - identificação de talentos**. 1. ed. São Paulo: Phorte, 2016. p. 99–127.

MEIRA, T. B.; BASTOS, F. C.; BÖHME, M. T. S. Análise da Estrutura Organizacional do Esporte de Rendimento no Brasil: Um Estudo Preliminar. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 26, n. 2, p. 251–262, 2012.

MELLINI, F. **O Novo Basquetebol Brasileiro: um olhar sobre os processos de formação e de espetacularização da modalidade no país.** Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas). Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Estadual de Maringá, 2016.

MESQUITA, R. M. DE; PEIL, L. M. N. Basquetebol feminino. In: DACOSTA, L. (Ed.). **Atlas do Esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil.** 1. ed. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 266–267.

MESQUITA, R. M. DE; PEIL, L. M. N.; TODT, N. S. Basquetebol Masculino. In: DACOSTA, L. (Ed.). **Atlas do Esporte no Brasil: atlas do esporte, educação física e atividades físicas de saúde e lazer no Brasil.** 1. ed. Rio de Janeiro: Shape, 2005. p. 264–265.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA. Disponível em: <http://www.gov.br/cidadania/>. Acesso em: 23 jul. 2020).

NBB 2019-2020. **16 equipes no NBB CAIXA.** Disponível em: <https://lnb.com.br/noticias/nbb-cresce-e-tera-16-equipes-na-temporada-2019-2020/>. Acesso em: 23 jul. 2020.

NBB CAIXA 2018-2019. Décima primeira edição do maior campeonato de basquete do país terá grandes retornos e cinco estados brasileiros representados. Disponível em: <https://lnb.com.br/noticias/temporada-2018-2019-contara-com-a-participacao-de-14-equipes/>. Acesso em: 23 jul. 2020.

NBB 2019-2020. **Comunicado.** Disponível em: <https://lnb.com.br/noticias/nota-oficial-continuacao-do-nbb/>. Acesso em: 23 jul. 2020.

NBB CAIXA 2019-2020. **Decisão.** Disponível em: <https://lnb.com.br/noticias/nota-oficial-decisao-unanime/>. Acesso em: 23 jul. 2020.

NOGUEIRA, M. D. G. R. **Organização e Qualidade de programas para o desenvolvimento da maratona aquática de alto rendimento no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2014.

NUZMAN, C. A. Carlos Nuzman, o pai da matéria. **Saque**, São Paulo, n. 1, 1985.

REIS, C. P. et al. Percepção dos treinadores do Novo Basquete Brasil (NBB) sobre o desenvolvimento dos atletas brasileiros. **Retos**, n.43, p. 325-335, 2022.

RIBEIRO, M. A. S. **Modelos de Governança e Organizações Esportivas: uma análise das federações e confederações esportivas Brasileiras.** Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, 2012.

RODRIGUES, H. A. **Formação e desenvolvimento profissional do treinador: um estudo sobre os treinadores de Basquetebol, suas identidades e saberes.** Tese (Doutorado

em Educação Física). Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, 2014.

SILVA, M. R. **Esporte, Educação, Estado e Sociedade: as políticas públicas em foco**. Chapecó: Argos, 2007.

SILVA FILHO, F. **Estrutura organizacional e qualidade da detecção, seleção e promoção de talentos do judô de alto rendimento no Estado de São Paulo**. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, 2014.

SISWOYO et. Al. Manajemen Persatuan Bola Basket Seluruh Indonesia (PERBASI) Kabupaten Tanggamus. **Journal Sport Area**, 5 (2), p. 215-225, 2020.

SKINNER, J.; EDWARDS, A.; CORNBETT, B. **Research Methods For Sport Management**. London and New York: Routledge, 2015.

TREVISANI, G. T. **Basquetebol x Patrocinador: discutindo uma relação**. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Educação Física) – Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, 1997.

TSANKOV, T. Analysis of theoretical, scientific research and best practices of basketball management in Bulgaria. **Revista Inclusiones**, v. 7, n. 2, 2020.

TUBINO, M. **500 Anos de Legislação Esportiva Brasileira – Do Brasil-Colônia ao Início do Século XXI**. Rio de Janeiro: Shape, 2002.

TUFA, G. B. Developments in Some Selected Regions in Ethiopia. **Journal of Education and Practice**, v. 6, n. 13, p. 47-49, 2015.

ZIANI, C. M. D. C. et al. Dez anos de Novo Basquete Brasil: uma análise descritiva sobre suas equipes participantes e o equilíbrio competitivo da Liga. **E-Balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte**, v. 15, n.2, p.159-166, 2019.

XIANJIANG, Z; BIN, Z; XIANWU, W. Research on Development Mode of Foreign Competitive Basketball. **Physics Procedia**, v. 33, p. 2064-2069, 2012.

ANEXO A - Roteiro semiestruturado – Entrevistas

1. Qual é o papel dessa entidade no processo de desenvolvimento do esporte de alto rendimento?
2. Há interação de sua entidade com outras responsáveis pelo desenvolvimento do esporte de alto rendimento (clubes, ligas, Federações, Confederações, COB, Ministério)? Como ocorre a comunicação?
3. Como são definidas as diretrizes e ações para o desenvolvimento do esporte de rendimento do país?
4. Para qual(is) órgão(ões) esta instituição presta contas?
5. Existe um sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país da iniciação até o alto rendimento? Em caso positivo, como corre?
6. Como é organizado o calendário competitivo nacional para o esporte de alto rendimento?
7. Como ocorre o intercâmbio internacional de atletas e técnicos para o esporte de alto rendimento?
8. Qual é a política da entidade para a destinação de recursos financeiros para o esporte de alto rendimento (instalações esportivas, recursos humanos, materiais e equipamentos esportivos, salário/ajuda de custo atletas, incentivo a técnicos)?
9. Qual é a política da entidade para a capacitação de recursos humanos para o esporte de alto rendimento?
10. Existe política da entidade voltada ao atleta de alto rendimento ao final da carreira esportiva? Qual?

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado(a) para a pesquisa de campo intitulada “A gestão do basquetebol nacional – um estudo preliminar”, desenvolvida pela mestrandia Sophia Celine Vieira de Souza, da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, sob a orientação da Profa. Dra. Flávia da Cunha Bastos, as quais poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário por meio dos e-mails sophia.souza@usp.br e flaviacb@usp.br.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) do objetivo acadêmico do estudo: descrever e analisar o a gestão de entidades que compõem o alto de rendimento da modalidade basquetebol, masculino e feminino, no Brasil.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas da pesquisa científica na USP. Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da assinatura deste documento ou mensagem de concordância com a autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelos envolvidos na pesquisa. A apresentação ou publicação dos dados será feita de forma consolidada, sem identificar os dados específicos de cada participante.

Fui ainda informado(a) de que posso me retirar dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da conduta de ética em pesquisa.

São Paulo, ____ de _____ de 2021.

Nome do participante: _____

Assinatura do(a) participante: _____

E-mail (se desejar receber os resultados da pesquisa): _____

Prof^ª Dr^ª Flávia da Cunha Bastos
<http://lattes.cnpq.br/4818247631174215>
Programa de Pós-Graduação em
Educação Física e Esporte

APÊNDICE B – Tabelas de referências analisadas por Unidades e Categorias

A seguir serão expostas as tabelas contendo o número de arquivos e de referências contendo cada unidade e cada categoria analisados. O número de arquivos diz respeito ao número de entrevistas que apresentaram correspondência, enquanto o número de referências refere-se ao número de citações sobre cada unidade e categoria.

Como as unidades foram analisadas anteriormente, gerando as categorias, o que está contabilizado como uma referência de Unidade, pode ter sido dividido em mais referências quando a Categorias.

Tabela 2 – Unidade Papel da entidade e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Papel da entidade | 10 | 14 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Desenvolvimento amplo de cidadãos | 5 | 5 |
| Formação para o alto rendimento | 4 | 6 |
| Realização de campeonatos | 3 | 3 |
| Referencial na modalidade | 2 | 4 |

Tabela 3 – Unidade Interação entre as entidades e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Interação entre as entidades | 10 | 20 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| CBB | 8 | 8 |
| CBC | 5 | 8 |
| Clubes/equipes | 6 | 6 |
| COB | 6 | 7 |
| Federações | 5 | 7 |
| FIBA | 2 | 2 |
| Ligas | 6 | 7 |
| Órgãos públicos governamentais | 6 | 7 |

Tabela 4 – Unidade Comunicação entre as entidades e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|--------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Comunicação entre as entidades | 7 | 8 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Percepção | 3 | 4 |
| Prática | 7 | 8 |

Tabela 5 – Unidade Diretrizes e ações nacionais e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Diretrizes e ações nacionais | 10 | 21 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Ações de fomento | 2 | 2 |
| Proveniência | 9 | 12 |
| Responsabilidades | 5 | 5 |

Tabela 6 – Unidade Prestação de contas e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|---------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Prestação de contas | 10 | 20 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Árbitros | 1 | 1 |
| Associados/sócios | 5 | 5 |
| Atletas e técnicos | 2 | 3 |
| Conselhos | 6 | 6 |
| Órgãos públicos governamentais | 9 | 11 |
| Outras entidades ligadas à modalidade | 6 | 6 |
| Patrocinadores e parceiros | 5 | 5 |
| Sociedade, público e torcedores | 3 | 3 |

Tabela 7 – Unidade Sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|---|---------------------------|------------------------------|
| Sistema de desenvolvimento do talento esportivo no país | 10 | 20 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Sub-23 | 3 | 3 |
| Ações | 4 | 4 |
| Inexistente/desenvolvimento nos clubes | 8 | 10 |
| Necessidade de recursos | 1 | 1 |
| Escola nacional de treinadores | 2 | 2 |

Tabela 8 – Unidade Calendário competitivo nacional e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|---------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Calendário competitivo nacional | 10 | 19 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Categoria adulta | 10 | 16 |
| Categorias de base | 4 | 6 |
| Dificuldades e/ou ameaças | 4 | 4 |
| Oportunidades através da configuração | 3 | 4 |

Tabela 9 – Unidade Intercâmbio internacional e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|---|---------------------------|------------------------------|
| Intercâmbio internacional | 10 | 21 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Agentes | 3 | 3 |
| Bolsas de estudos internacionais | 1 | 1 |
| <i>Camps</i> | 2 | 3 |
| Clínicas | 3 | 4 |
| Contratação de estrangeiros | 5 | 9 |
| Iniciativa da própria entidade | 5 | 7 |
| Iniciativas pessoais | 2 | 2 |
| Jogos internacionais | 2 | 3 |
| Olheiros | 1 | 1 |
| Oportunidades dentro do calendário de competições | 1 | 2 |
| Oportunidades não observadas | 1 | 1 |

Tabela 10 – Unidade Destinação de recursos financeiros e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Destinação de recursos financeiros | 10 | 21 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Áreas e objetos contemplados | 10 | 14 |
| Divisão dos recursos | 6 | 7 |
| Planejamento orçamentário | 6 | 10 |

Tabela 11 – Unidade Capacitação de recursos humanos e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|-------------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Capacitação de recursos humanos | 10 | 18 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Ações | 8 | 11 |
| Dependência de recursos financeiros | 4 | 5 |
| Disseminação de conhecimento | 7 | 8 |

Tabela 12 – Unidade Pós-carreira e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|-----------------------------------|---------------------------|------------------------------|
| Pós-carreira | 10 | 15 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Absorção | 3 | 3 |
| Ausência de políticas e programas | 7 | 8 |
| Carreira e ensino | 4 | 4 |

| | | |
|--|---|---|
| Homenagens | 1 | 1 |
| Iniciativas de profissionalização | 1 | 1 |
| Iniciativas informativas e assistenciais | 4 | 4 |

Tabela 13 – Unidade Estrutura das entidades e suas Categorias.

| Unidade | Número de arquivos | Número de referências |
|---|---------------------------|------------------------------|
| Estrutura das entidades | 8 | 15 |
| Categoria | Número de arquivos | Número de referências |
| Definições de processos e cargos | 6 | 10 |
| Fontes de recursos financeiros | 10 | 18 |
| Profissionalização e tratamento do basquetebol como produto | 5 | 10 |