



Universidade Estadual de Campinas  
Faculdade de Ciências Aplicadas  
Ciências do Esporte

# Gestão do Esporte nos Clubes Brasileiros

Leandro Mazzei



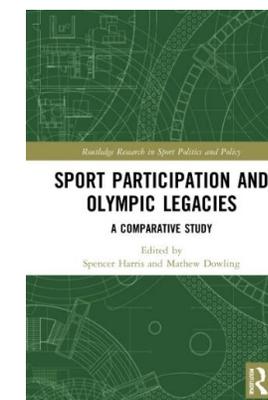
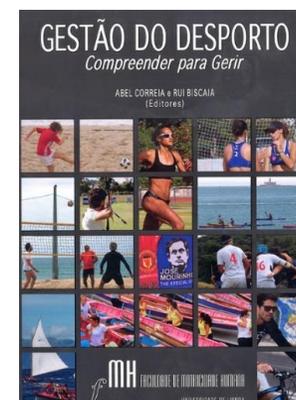
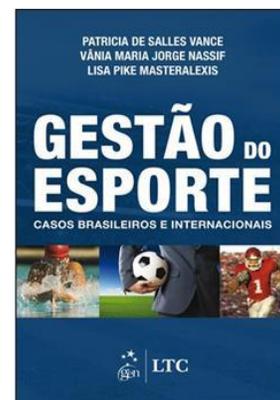
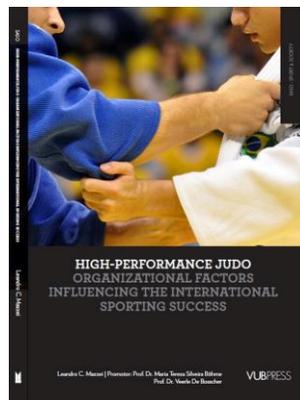
# Apresentação Pessoal



# Apresentação Pessoal



# Apresentação Pessoal



## AUTHORS



This report was written in collaboration with co-authors, from 14 nations:

Bosshard Bruno (Switzerland), Botwina Grzegorz (Poland), Brockett Camilla (Australia), De Bosscher Veerle (Belgium-Flanders), de Freitas Gonçalves Paulo Jorge (Portugal), Dias Pedro Daniel Castelo Branco Miranda (Portugal), Ferkins Lesley (New-Zealand), Funahashi Hiroaki (Japan), Johnston Melody (New-Zealand), Kempf Hippolyt (Switzerland), Lämsä Jari (Finland), Legg David (Canada), Linley Michael (Australia), Mäkinen Jarmo (Finland), Mattsson Peter (Sweden), Mazzei Leandro Carlos (Brazil), Amaral Lais de Lima (Brazil), Nygaard Andreas (Denmark), Ribeiro Tiago Miguel Patricio (Portugal), Santos Thiago de Oliveira (Portugal), Shibli Simon (The United Kingdom), Storm Rasmus K. (Denmark), van Bottenburg Maarten (The Netherlands), van der Roest Jan-Willem (The Netherlands), Van Roey Aline (Belgium-Flanders), Verherstraeten Filip (Belgium-Flanders), Weber Andreas Ch. (Switzerland), Westerbeek Hans (Australia), Zembura Pawel (Poland), Zurmühle Corinne (Switzerland)

# Apresentação Pessoal

---

**2017**

Faculdade de Ciências Aplicadas da Universidade Estadual de Campinas

Curso de Ciências do Esporte



**2019**

Faculdade de Educação Física da Universidade Estadual de Campinas

Programa de Pós-graduação em Educação Física



# Apresentação Pessoal

---



**SPORT.MAP**

Sport Management and Policies  
research group

Grupo de Pesquisa em Gestão e  
Políticas do Esporte



[www.facebook.com/sportmapfca/](http://www.facebook.com/sportmapfca/)

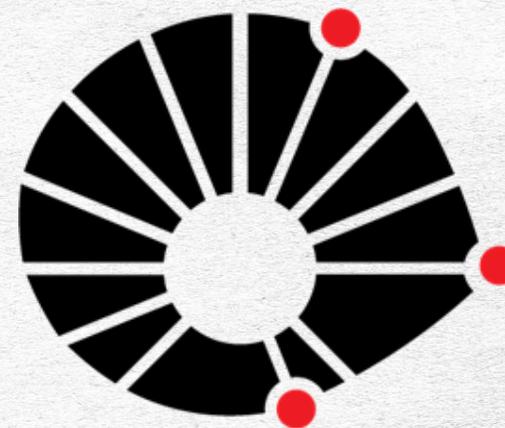


[@sport.map](https://www.instagram.com/sport.map)



[sportmap.fca@gmail.com](mailto:sportmap.fca@gmail.com)

Capacitação e  
qualificação de  
profissionais que atuam  
com a Formação  
Esportiva e  
Desenvolvimento de  
Atletas em Clubes



**UNICAMP**



# Objetivo da

## ••• Proposta

 Desenvolver e realizar cursos de capacitação para os Recursos Humanos dos Clubes filiados ao CBC

**Enriquecer e contribuir com a formação continuada:**

- Professores / Treinadores
- Gestores
- e demais recursos humanos que atuam com o esporte e suas atividades



**Aproximação do Campo Prático com a Universidade**

 Impactar positivamente a execução e o sucesso das organizações e, conseqüentemente, o sucesso de seus atletas.

## ... Cursos Oferecidos

2x

Formação Esportiva e  
Desenvolvimento de Atletas

2x

Organização e Gestão  
do Esporte com foco  
em projetos para Leis  
de Incentivo

## Futuro próximo

Novas turmas  
destes cursos

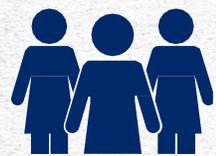
Novos cursos  
Modalidades  
específicas



**Cursos de Extensão**  
**30 horas**

**Especialização / pós-graduação Lato Sensu**  
**360 horas**

# Até o momento nossos cursos atenderam:



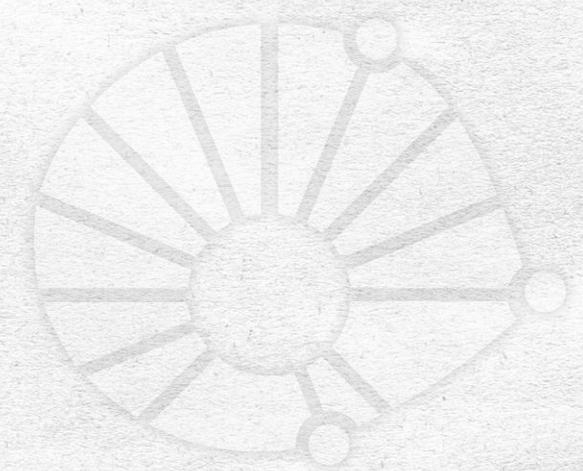
**Participantes: 167**



**Estados participantes: 16**



**Clubes participantes: 65**



UNICAMP



# Feedbacks e depoimentos



**"Parabéns pelo curso, aprendizagem muito boa, esclarecimento sobre temas pouco abordado com técnicos"**

**"Um curso para novos horizontes."**

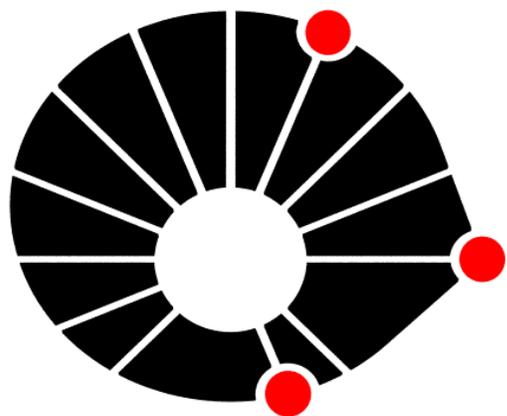
**"Curso muito bom. Vi muitas coisas interessantes, e ideias para sugerir ao clube de adicionar na estrutura organizacional e planejamentos."**

**"Conseguiram resumir e aplicar um curso bem explicativo para andamento dos projetos para os clubes."**

**"O curso foi muito bem ministrado, tive muitas dúvidas sanadas, agora é partir para a prática."**



COMITÊ BRASILEIRO  
DE CLUBES



**UNICAMP**

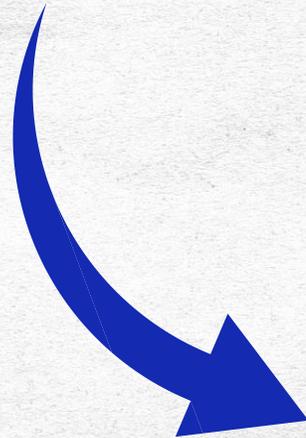


**FCA**  
UNICAMP • LIMEIRA

**Ciências do Esporte**

Você tem alguma sugestão de assuntos ou temas para os próximos cursos?

Acesse o QrCode abaixo e nos conte:



# ATENÇÃO

---

**Estou aqui para dizer uma monte de coisas que vocês já sabem ou já ouviram...**

**...mas faço questão de falar novamente para que vocês não cometam algum possível deslize de se esquecer...**

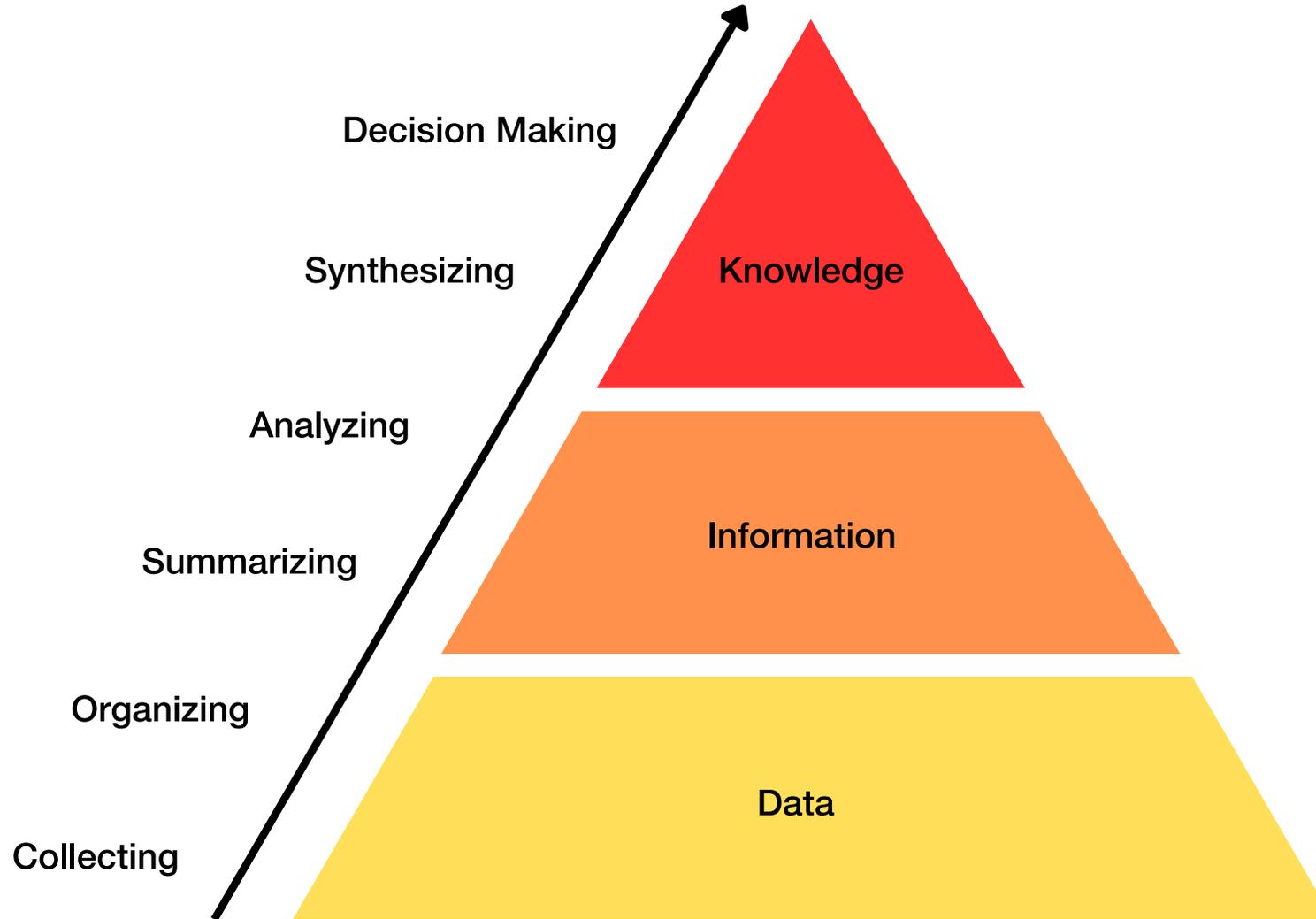


SEMINAR ON SPORT  
SEMINARIO DE DES



# Tendência

---



# ATENÇÃO

---





# Esporte



# Como podemos entender hoje?

---

“Esporte pode ser compreendido como todas as formas de atividades físicas que, através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”

Council of Europe (2001)

“Sport" means all forms of physical activity which, through casual or organised participation, aim at expressing or improving physical fitness and mental well-being, forming social relationships or obtaining results in competition at all levels”

[http://www.coe.int/t/dg4/epas/resources/texts/Rec\(92\)13rev\\_en.pdf](http://www.coe.int/t/dg4/epas/resources/texts/Rec(92)13rev_en.pdf)

# Como chegamos até aqui?

---

## ESPORTE MODERNO



Final do século XIX - - -Início do século XX



Movimento Olímpico

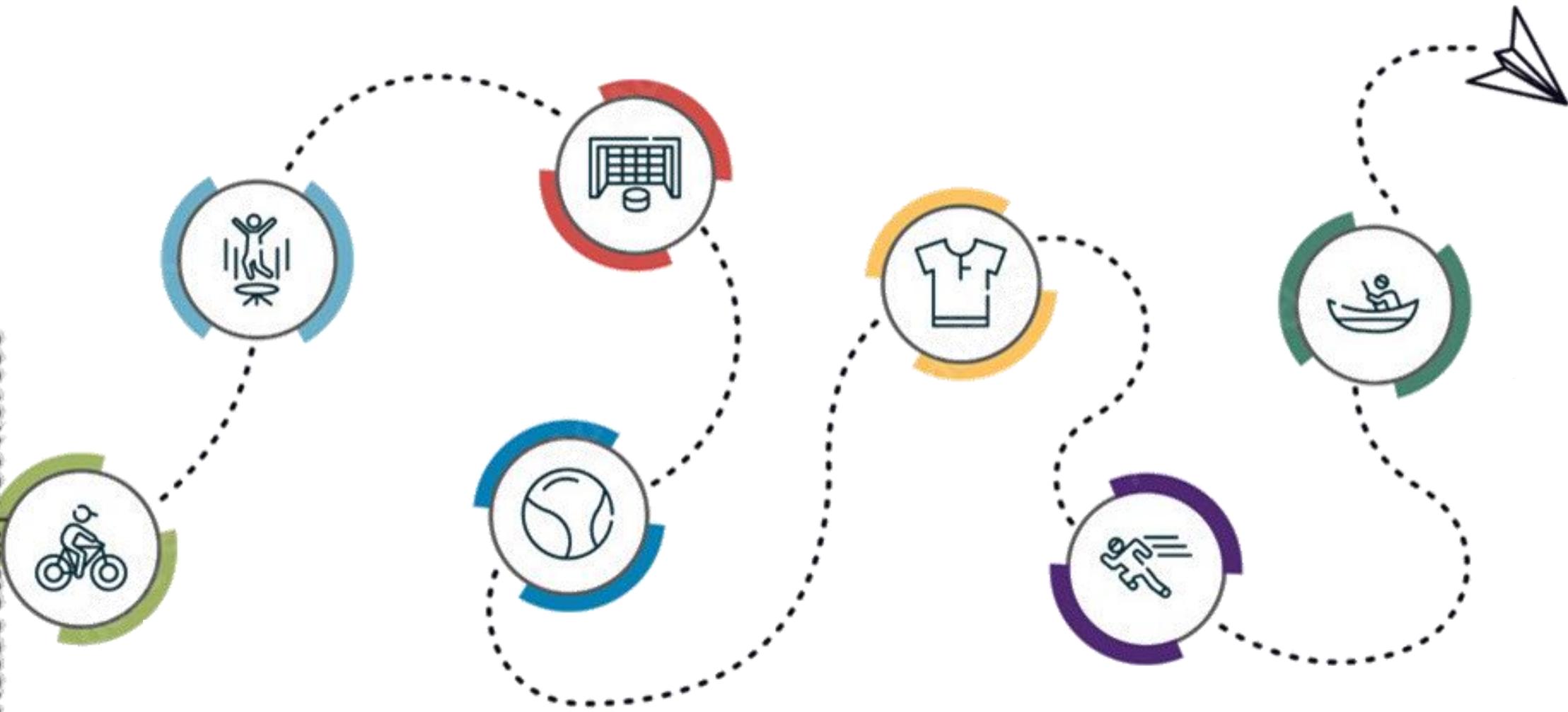
Contexto Britânico

Movimentos Ginásticos

Movimento Associativo

# Como chegamos até aqui?

Adobe Stock | #504109856



# Como chegamos até aqui?



Berlin 1936



Moscou 1980



Los Angeles 1984



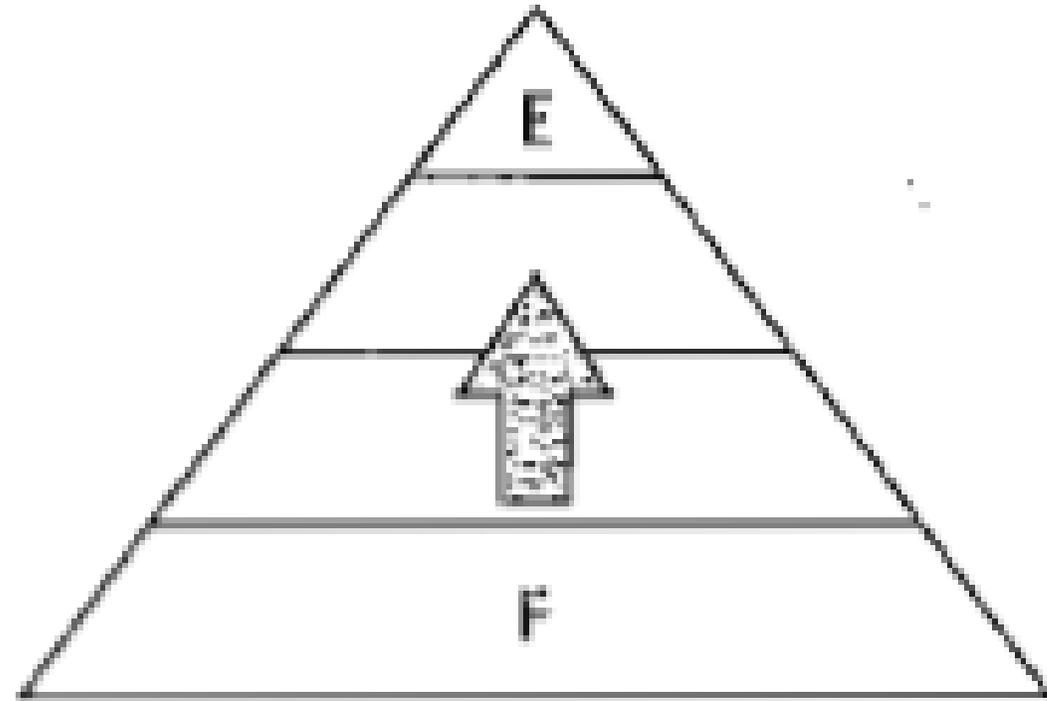
Guerra Fria



# Desenvolvimento esportivo – metade séc. XX ->

---

- Excellence
- Performance
- Participation
- Foundation



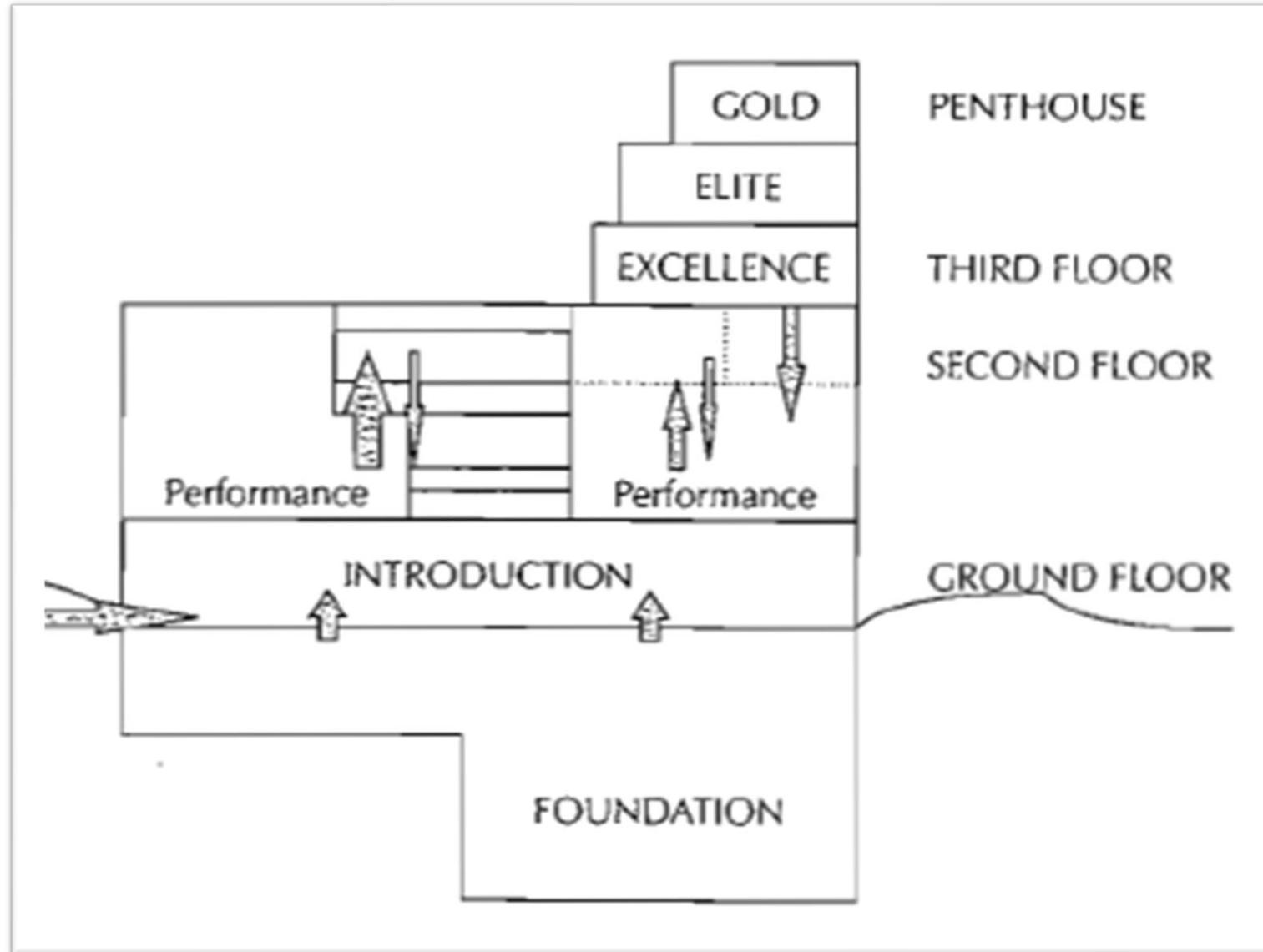
# Final do séc. XX e início do séc. XXI

---

Assim como o Esporte em si, o entendimento do seu desenvolvimento passou a ser mais abrangente, podendo significar diversas situações ou conjunto de ações específicas como, por exemplo:

- o bem-estar geral de uma população;
- ações relacionadas para grupos específicos como jovens ou portadores de necessidades especiais;
- o uso do esporte como ferramenta educacional;
- a participação esportiva em massa de uma população de determinada região;
- o desenvolvimento de atletas para se alcançar sucesso esportivo em competições pré-determinadas;
- e até a regulamentação de eventos de MMA ou de corridas de cavalo...

# Desenvolvimento esportivo – séc. XXI ->





# Gestão do Esporte



# Administração e Gestão

---

## Administração e Gestão

- Administração pode ser definida como planejar, organizar e dirigir e controlar recursos para atingir de forma eficiente e eficaz os objetivos de uma organização.

Ciência

- Gestão é lançar mão de diversas funções e conhecimentos necessários para, através das pessoas, atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz.

Prática

Gestão Educacional / Pedagógica, Gestão Hospitalar, Gestão Bancária, etc...

Gestão do Esporte

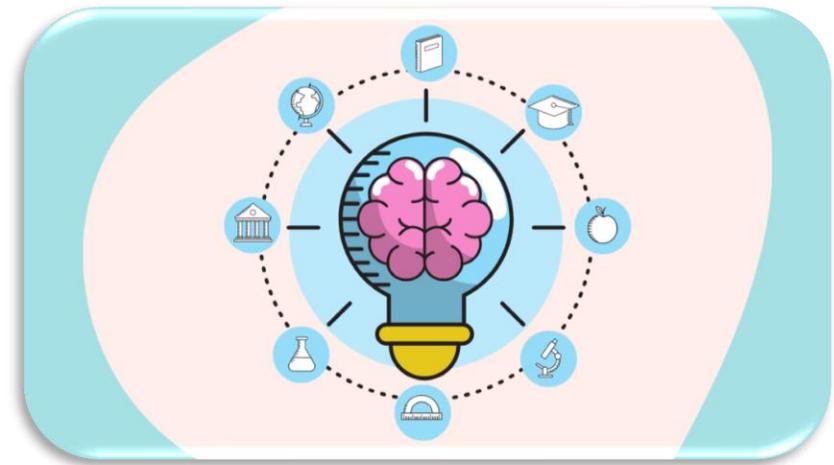


# Gestão do Esporte

---

“...de forma simples e objetiva, a Gestão do Esporte pode ser definida como a utilização e aplicação de diferentes conhecimentos oriundos principalmente das Ciências do Esporte e da Administração, no gerenciamento das diferentes atividades e organizações existentes e que envolvem o fenômeno Esporte.

- Conhecimento
  - Acadêmico
  - Prático
  - Laboral
  - Esporte...
  - Etc...



# Gestão do Esporte

---



# Gestão do Esporte

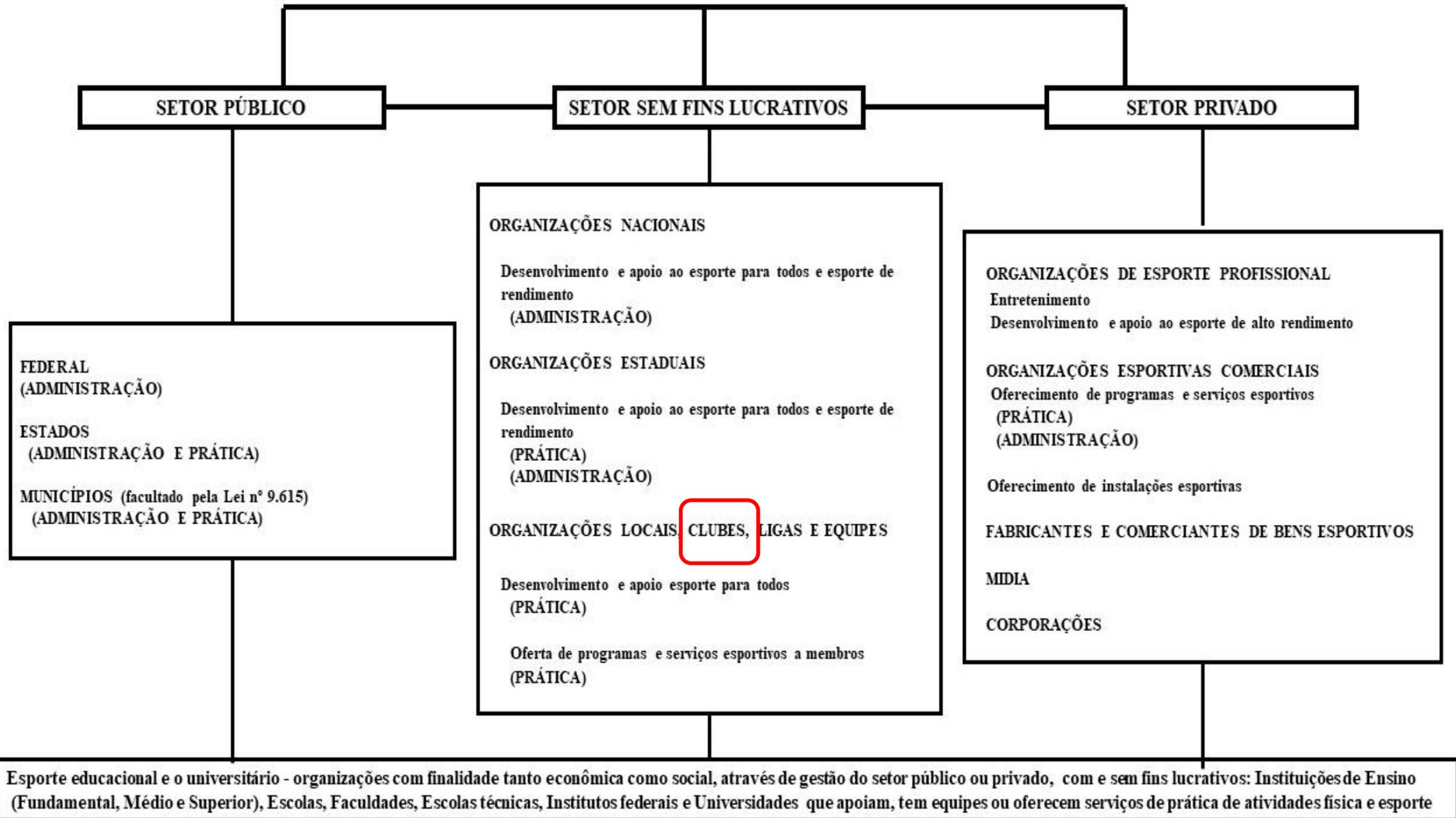


# Onde?



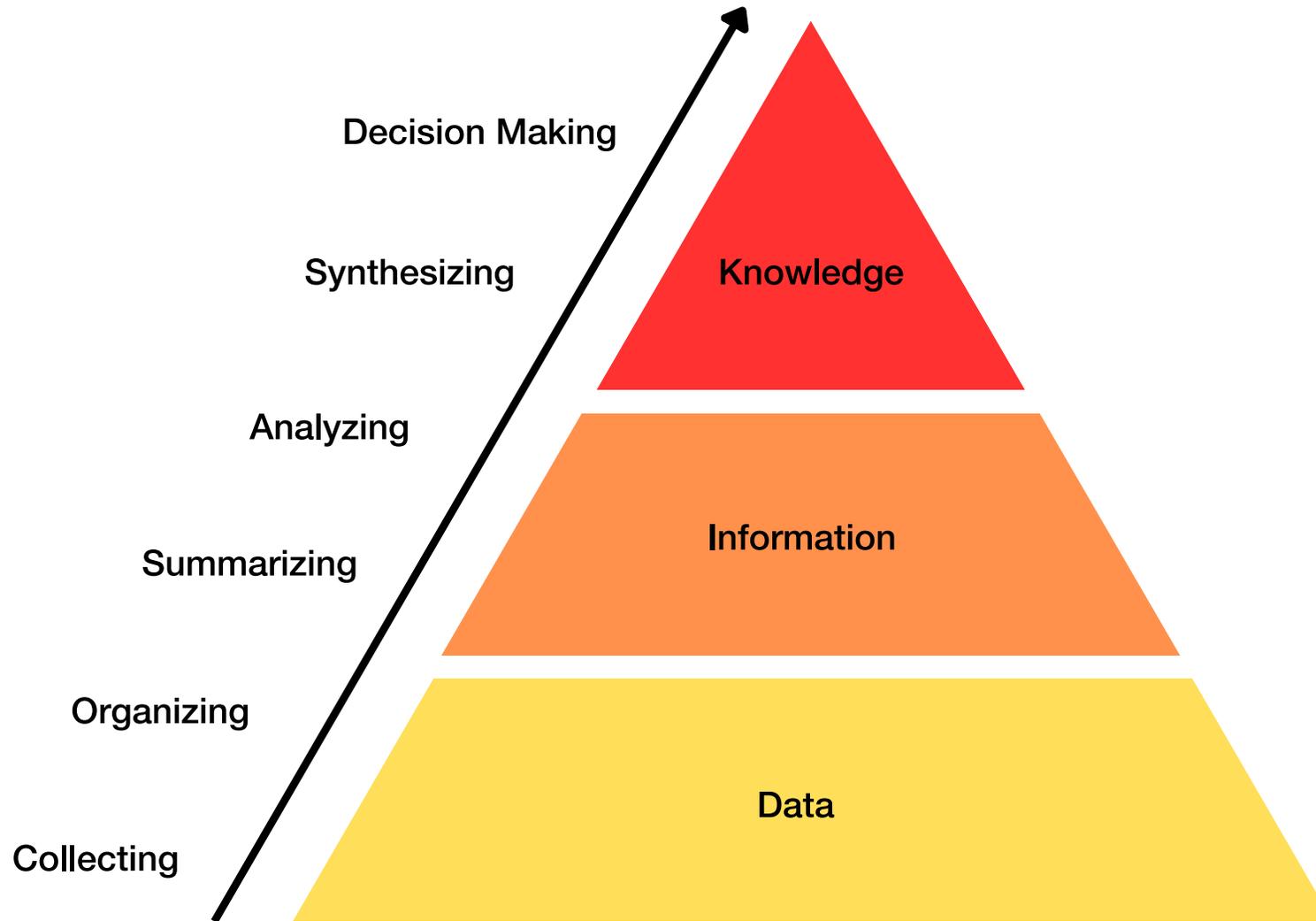
Bastos, F. C., & Mazzei, L. C. (2020). Organizações Esportivas: Conceitos,(Des)Entendimentos – proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. *Revista de Gestão e Negócios Do Esporte*, 5(2), 55–81.

# MODELO DE ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS NO BRASIL (MOEB)



# Tendência

---

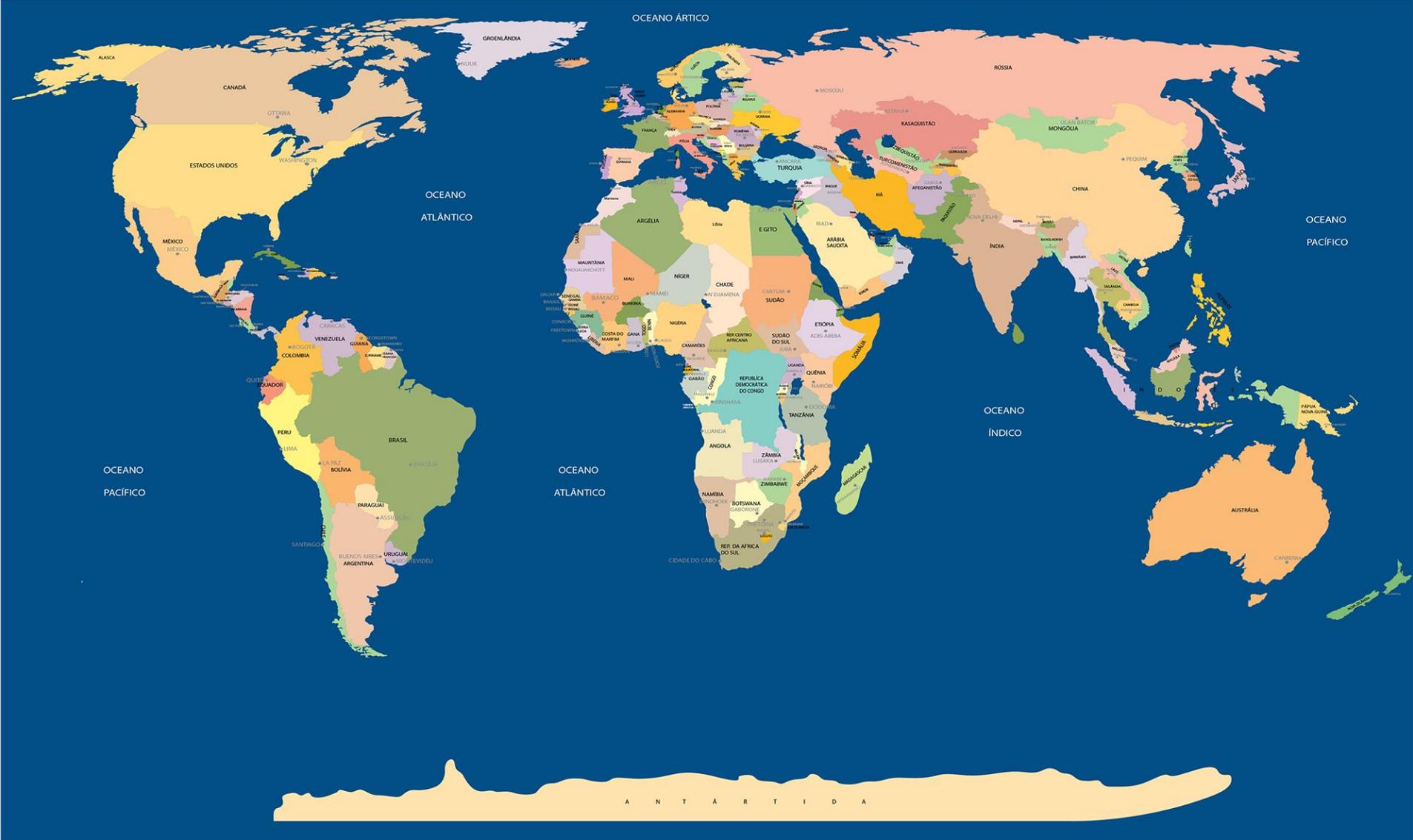




# Estruturas e Sistemas

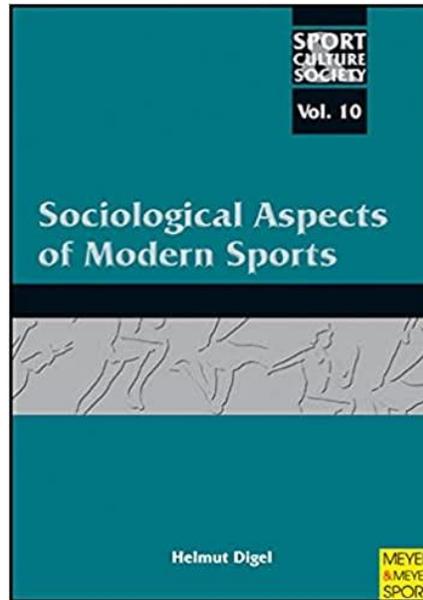


# Como é em outros países?

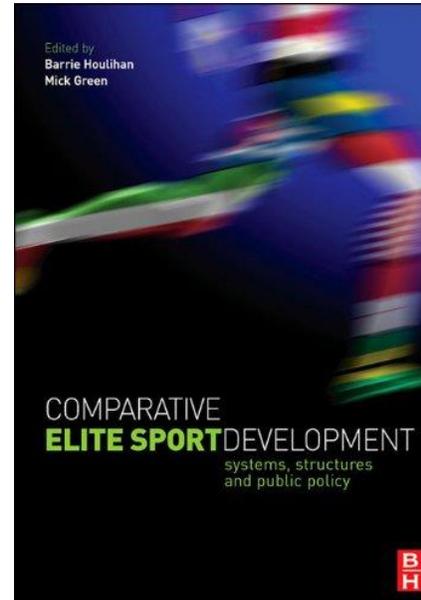


# Como é em outros países?

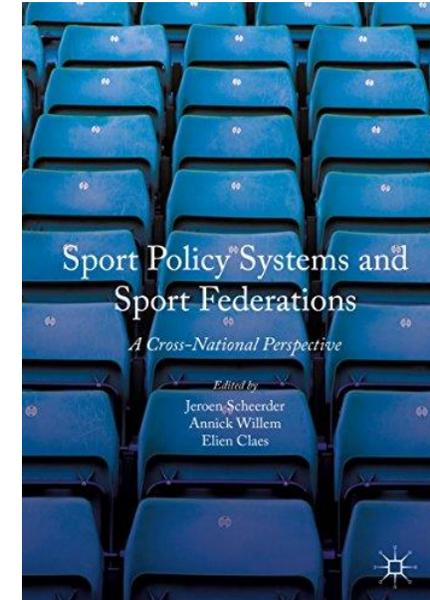
---



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



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



SCHEERDER, J.; CLAES, E.; WILLEM, A. **Sport policy systems and sport federations: A cross-national perspective**. London: Palgrave Macmillan, 2017.

# Alemanha

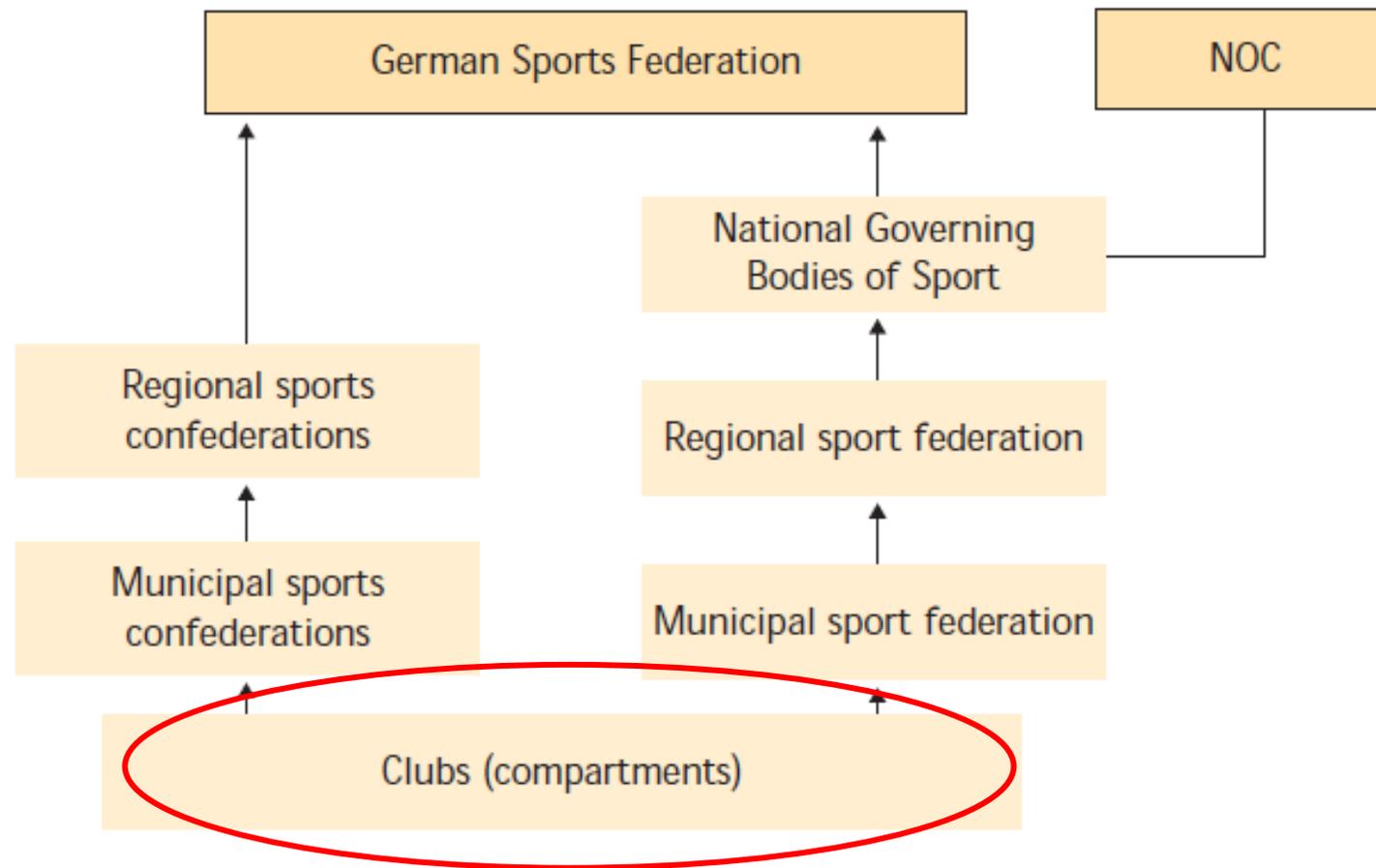
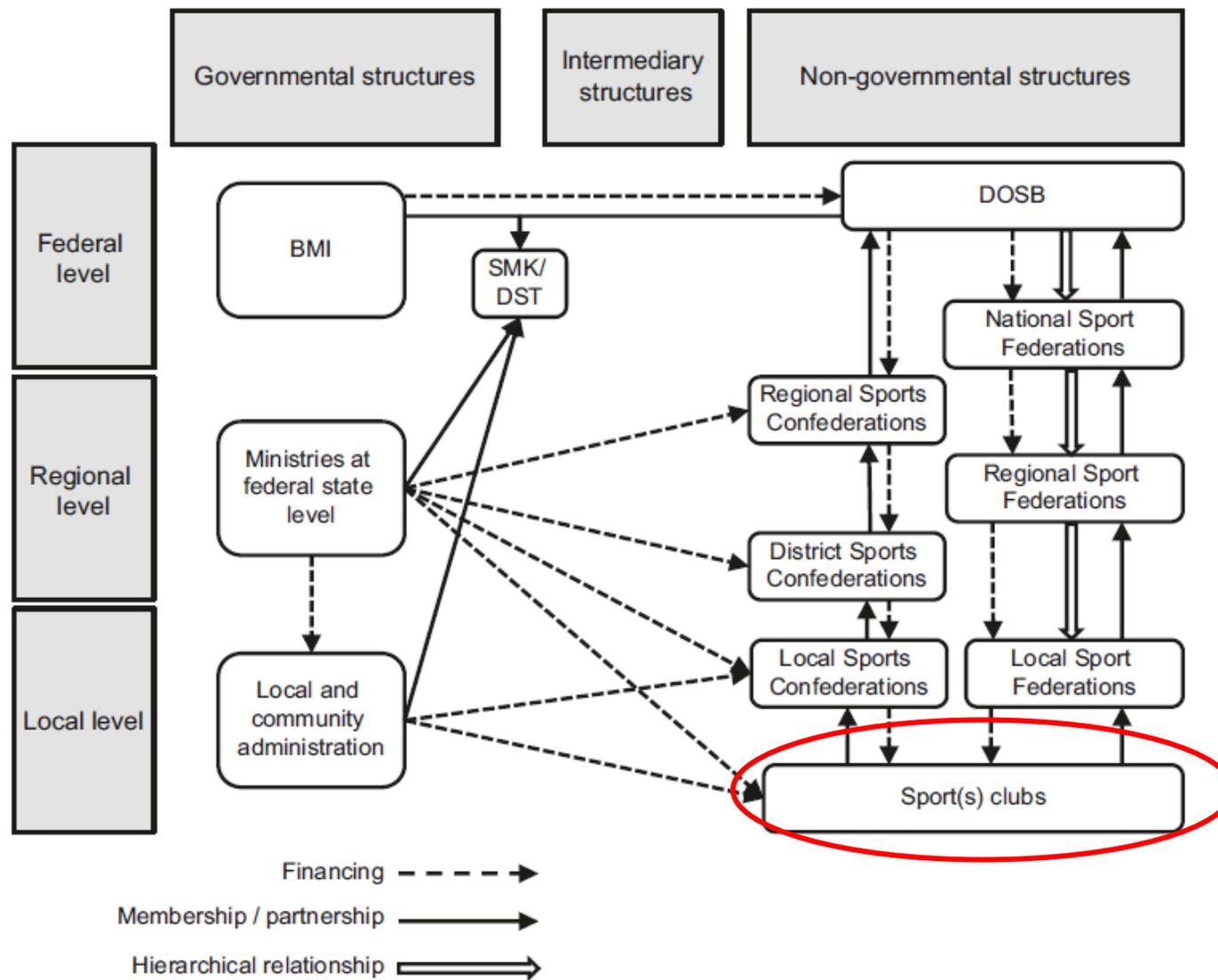
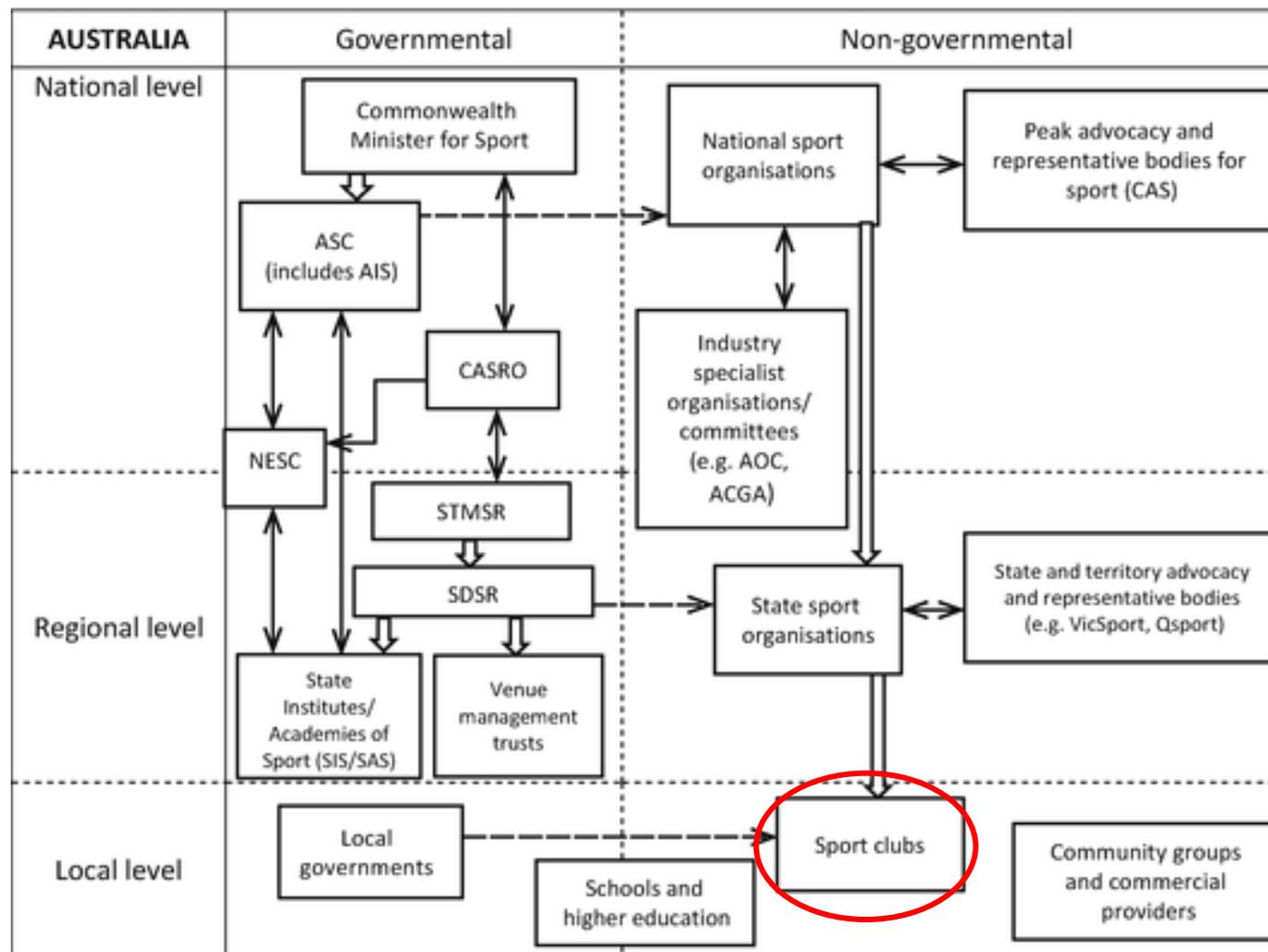


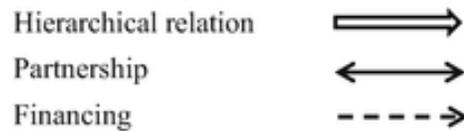
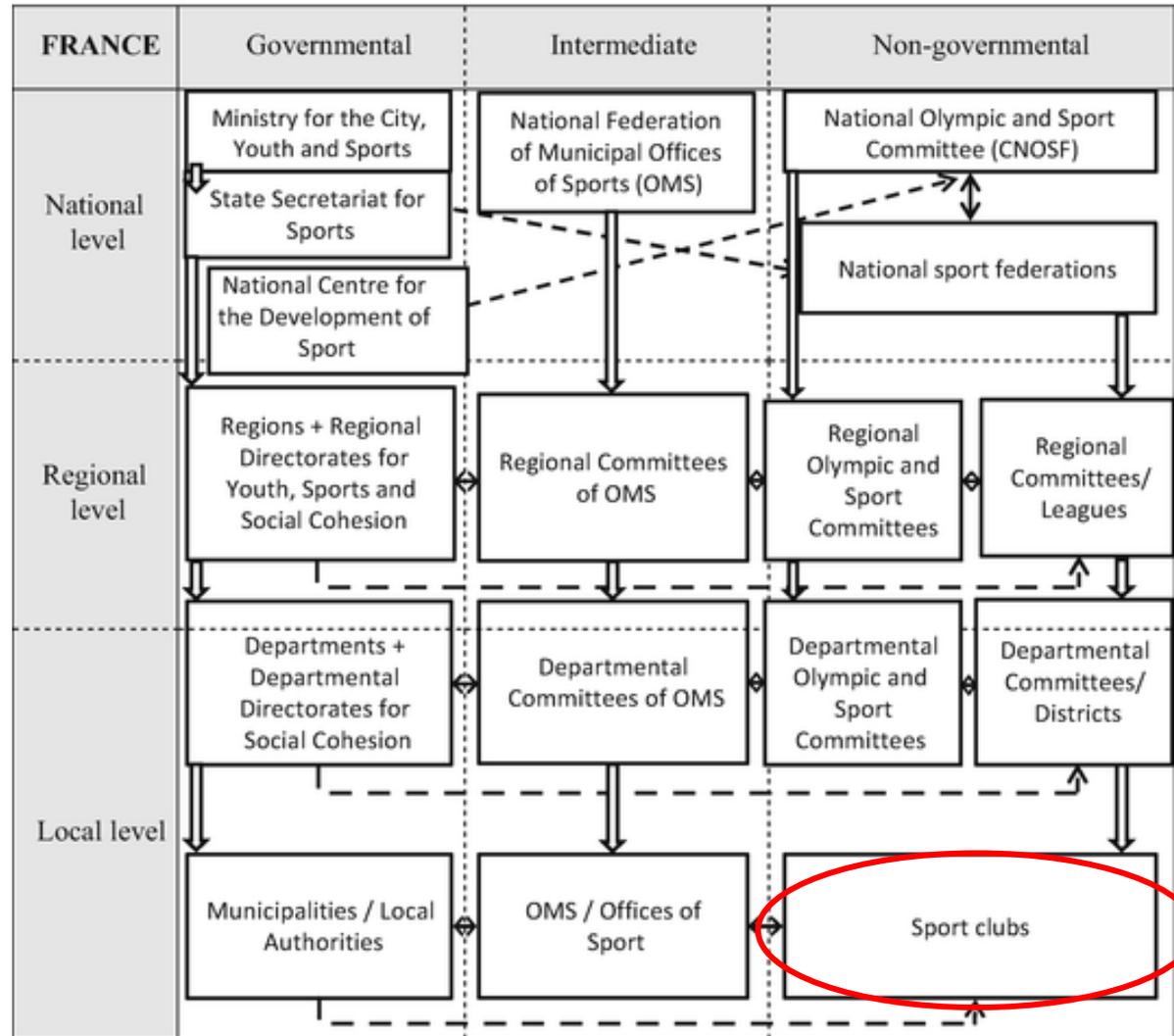
Figure 7: Sports in Germany



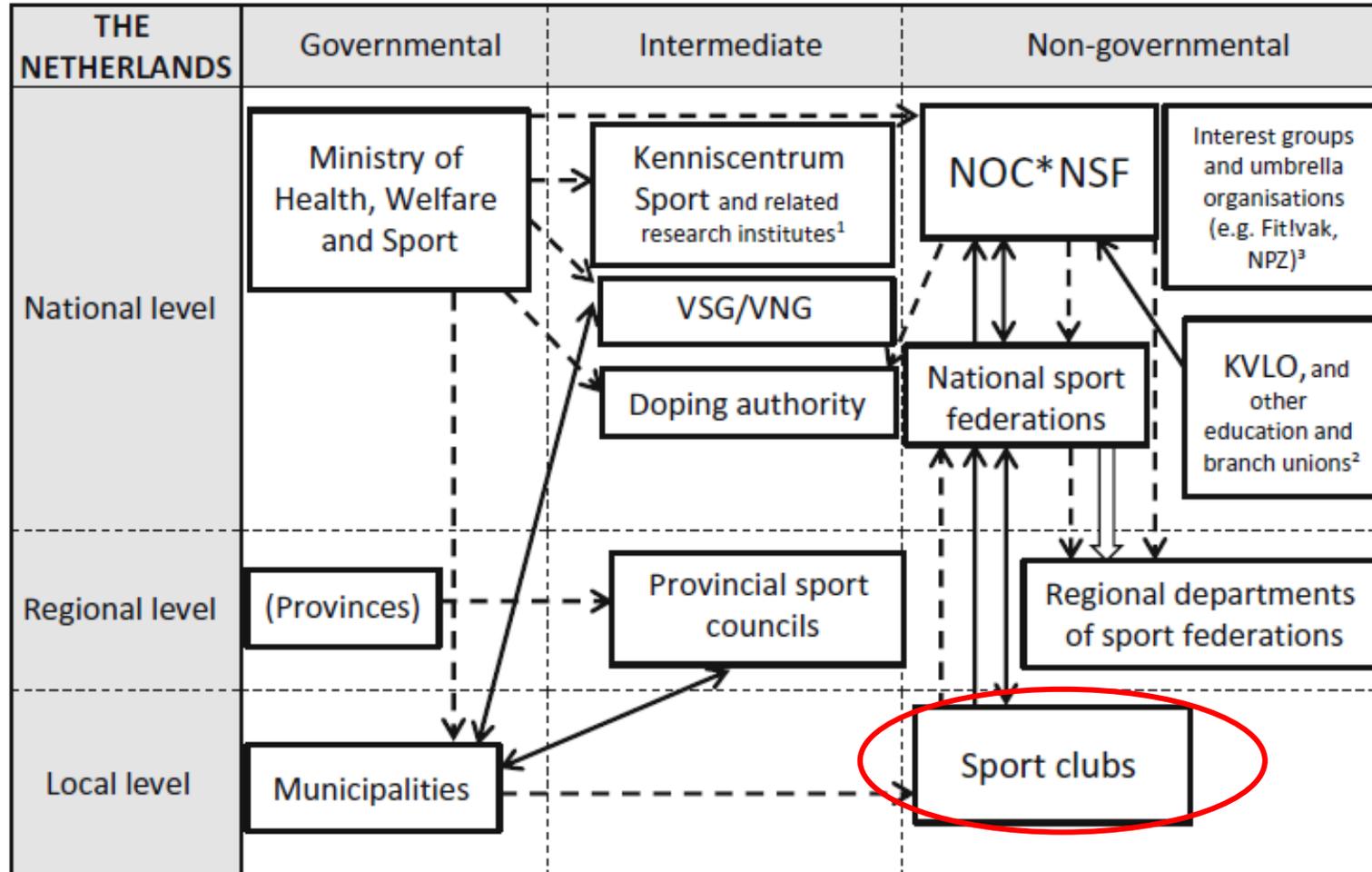
# Austrália



# França



# Holanda



Financing ----->

Membership/partnership <====>

Hierarchical relationship ==>



# Japão

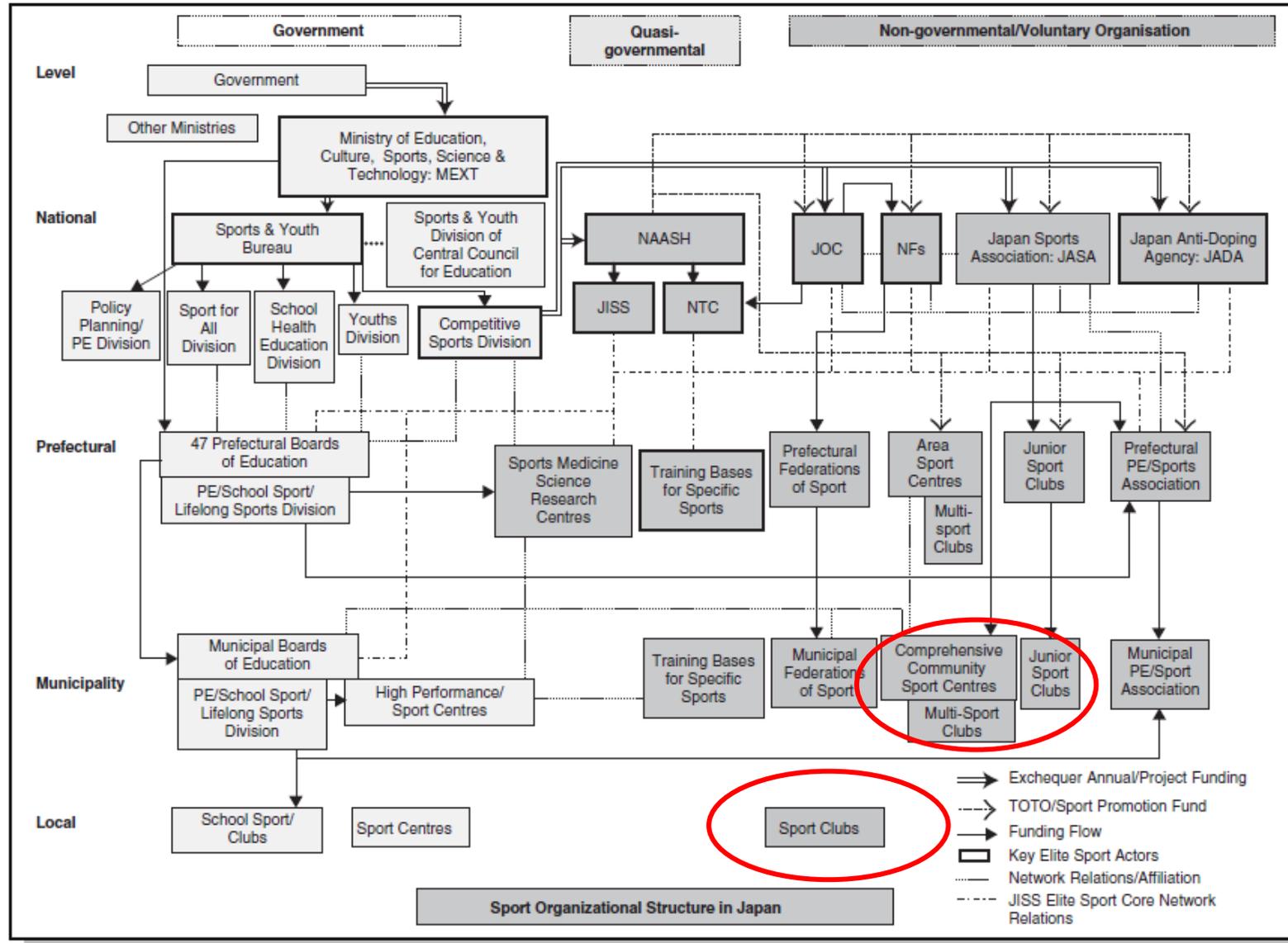
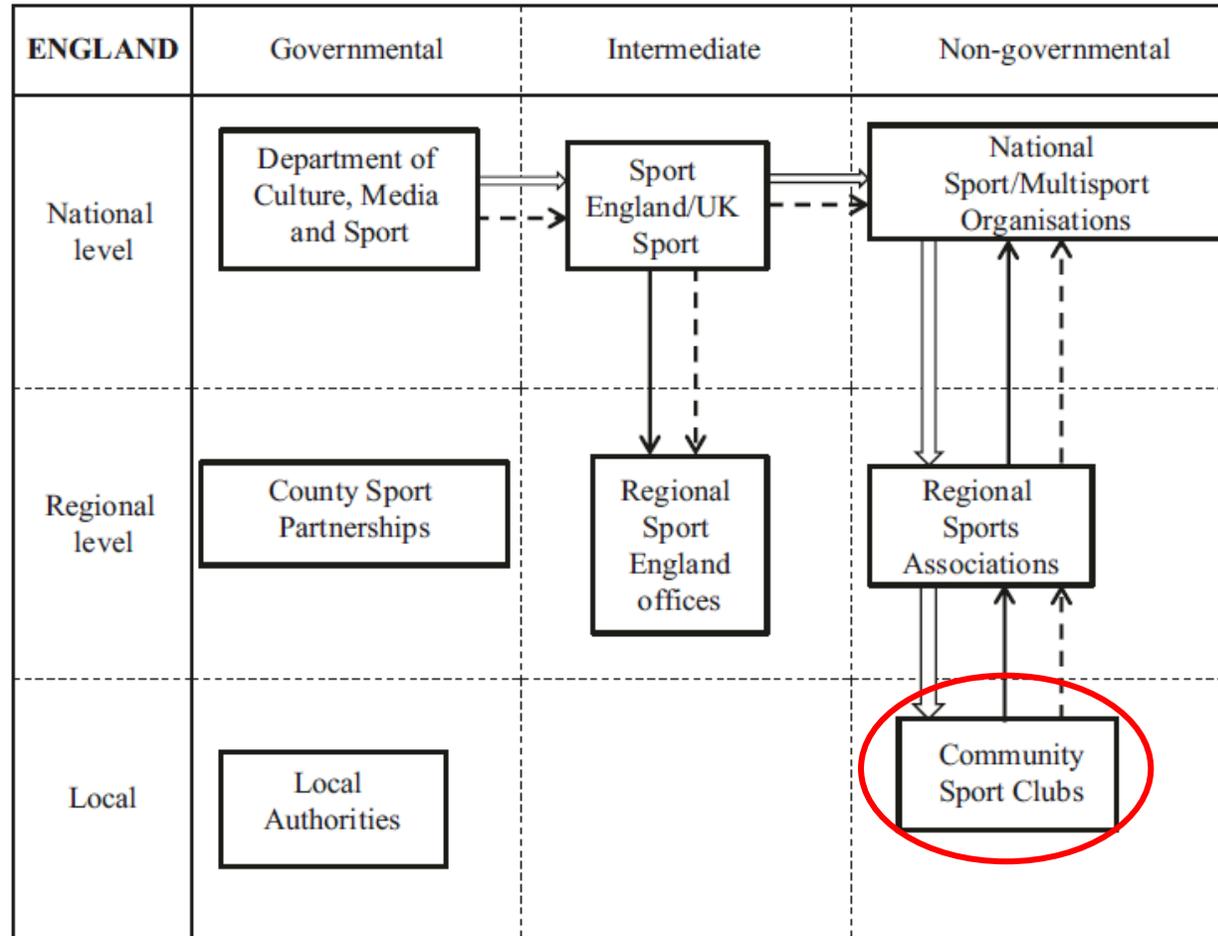
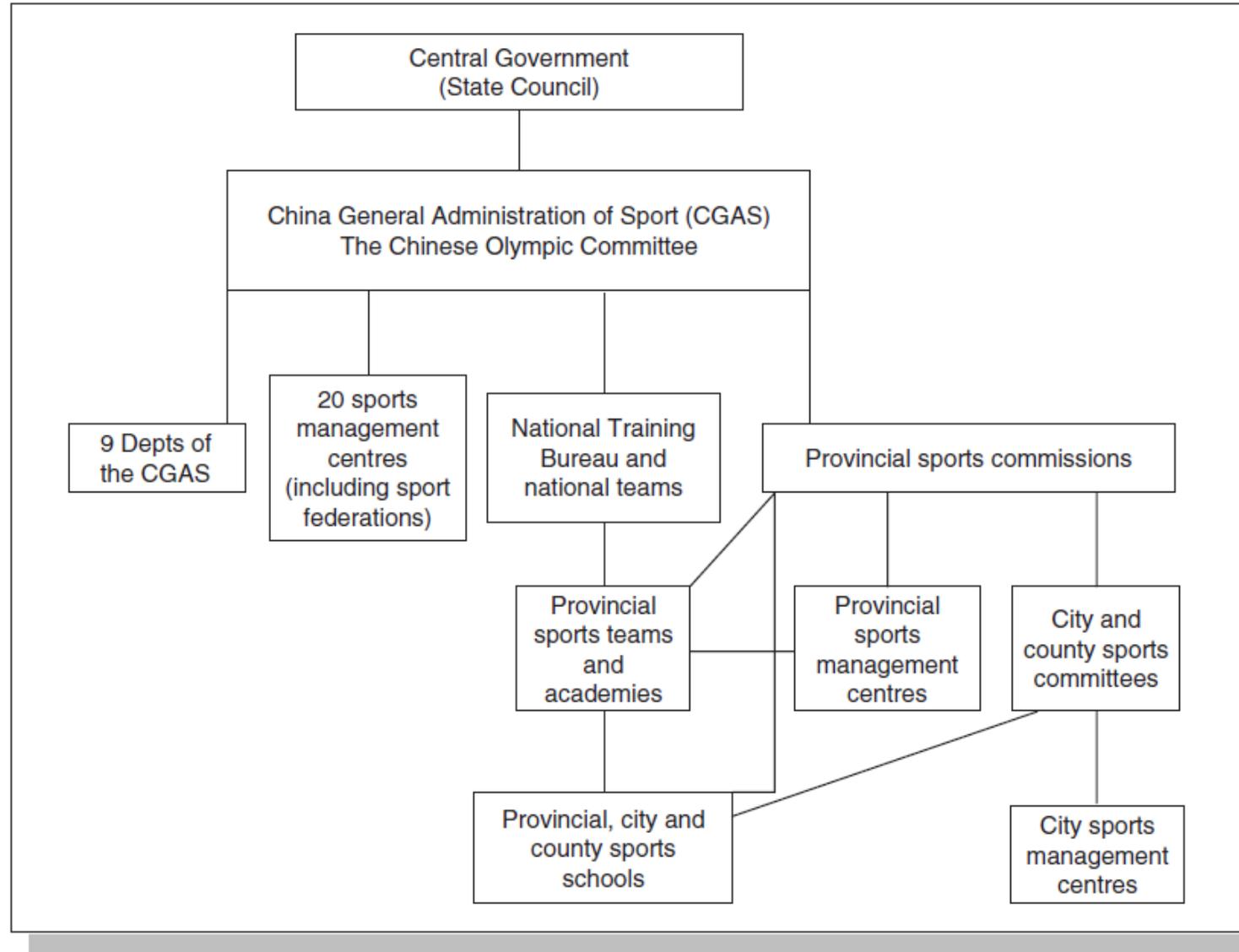


Figure 3.1 Organisational structure of elite sport in Japan

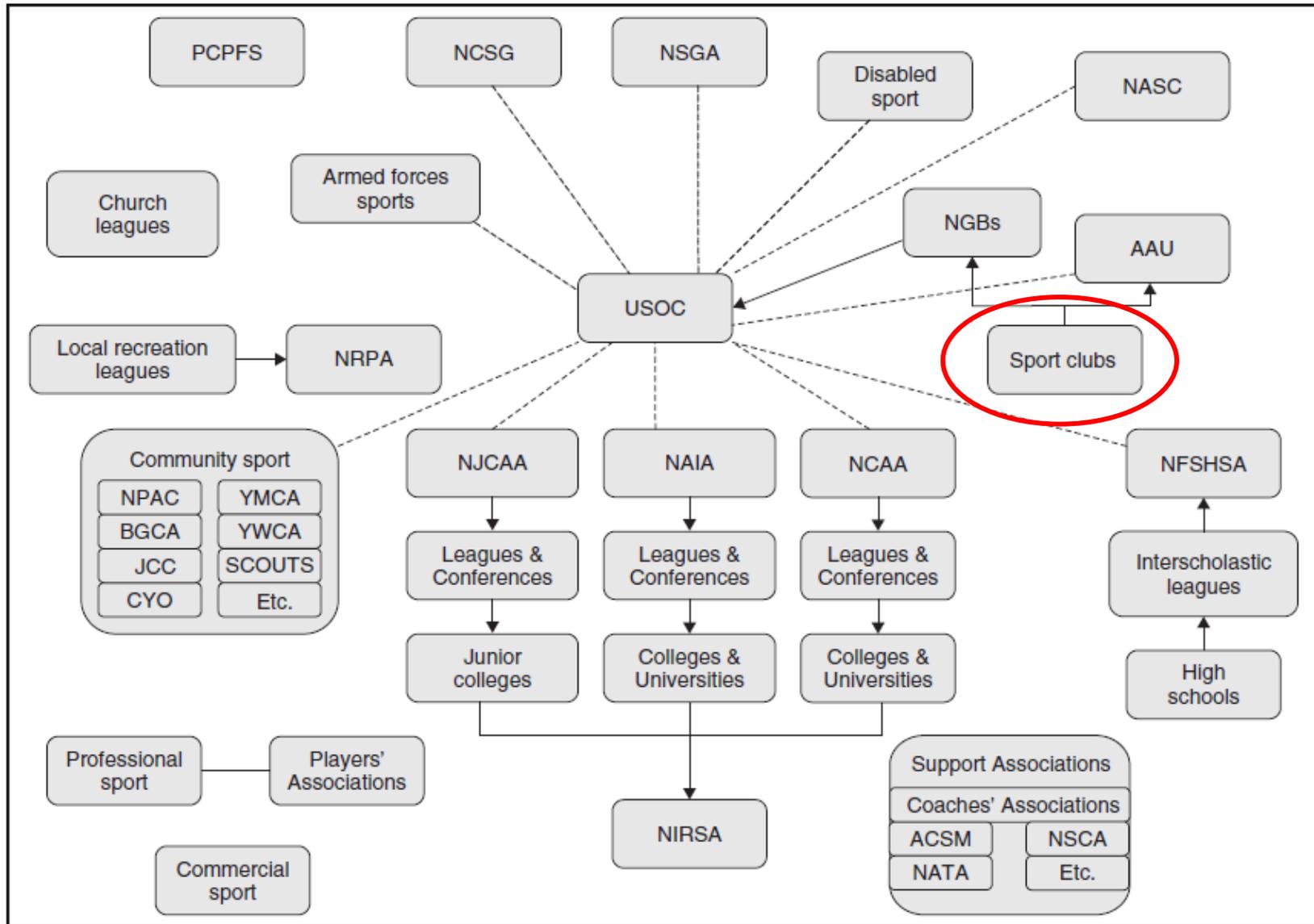


# China



**Figure 2.2** The administrative structure of Chinese sport 1997–2006

# Estados Unidos



# Síntese

---

Organizações esportivas em duas grandes partes:

Públicas

Privadas

Países tem um sistema (estruturas / organizações esportivas interligadas)...

Presença de organizações privadas com papel de entidades públicas...

Organizações intermediárias, mediação

Clubes nestes sistemas **(diferenças)**

“Policy learning” and “lessons drawing”

“Path dependency”

Evidência de homogeneização no desenvolvimento do esporte, mas com sutis variações internas.

# Brasil

---





# Funciona?

---



Depende....

Qual o indicador?

# Necessidade de indicadores...

Nível de atividade física = sedentarismo

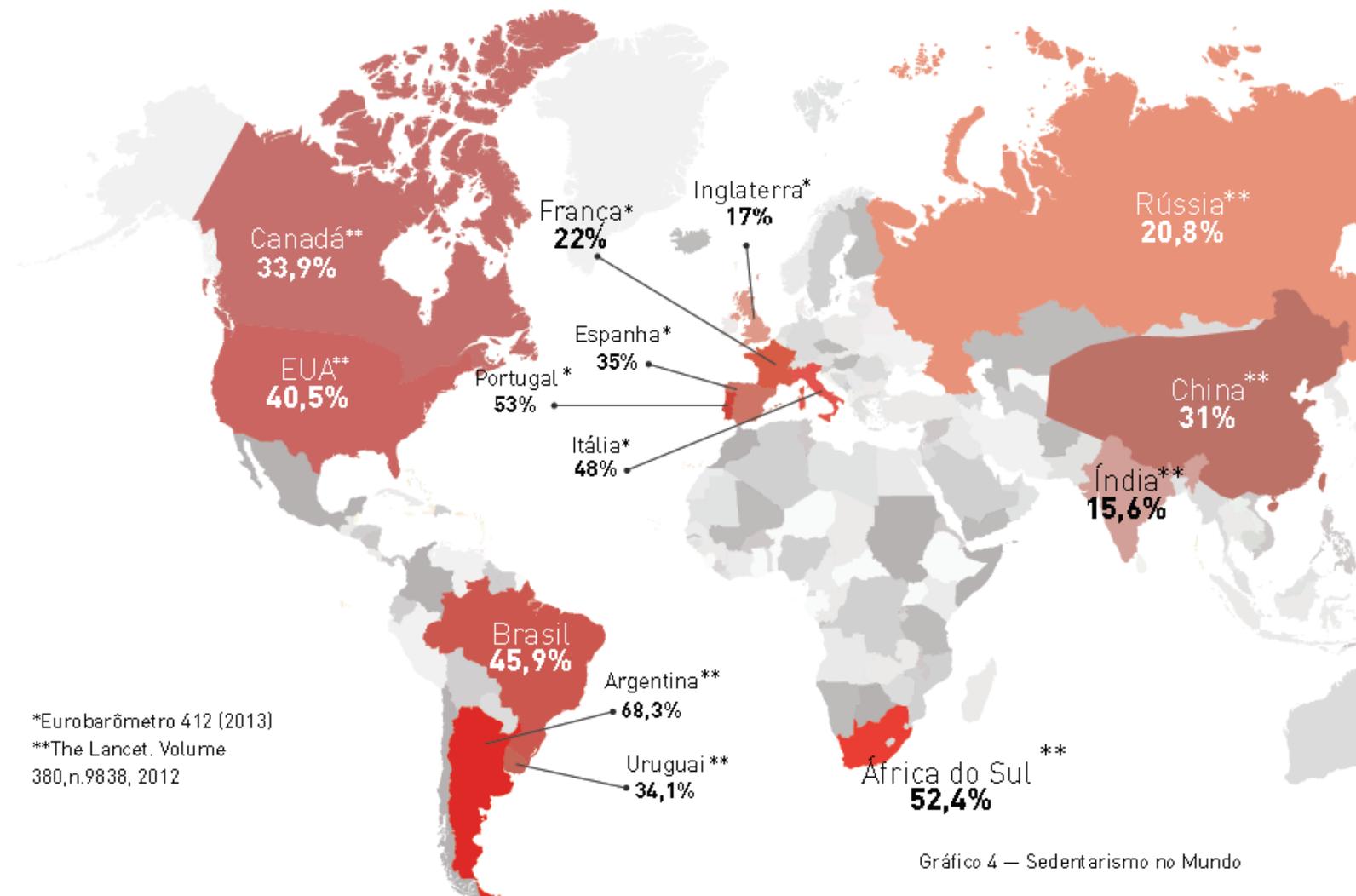
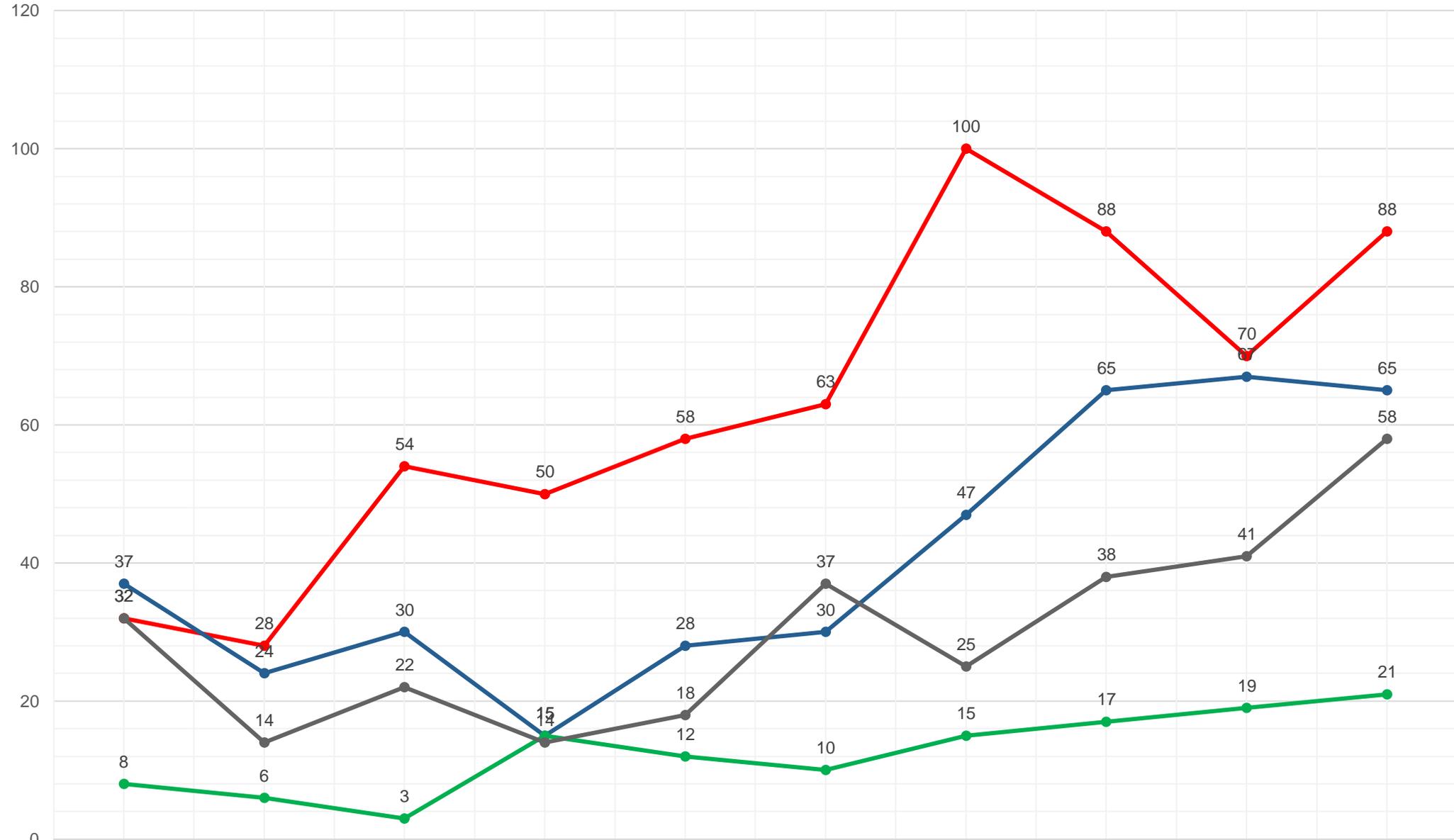
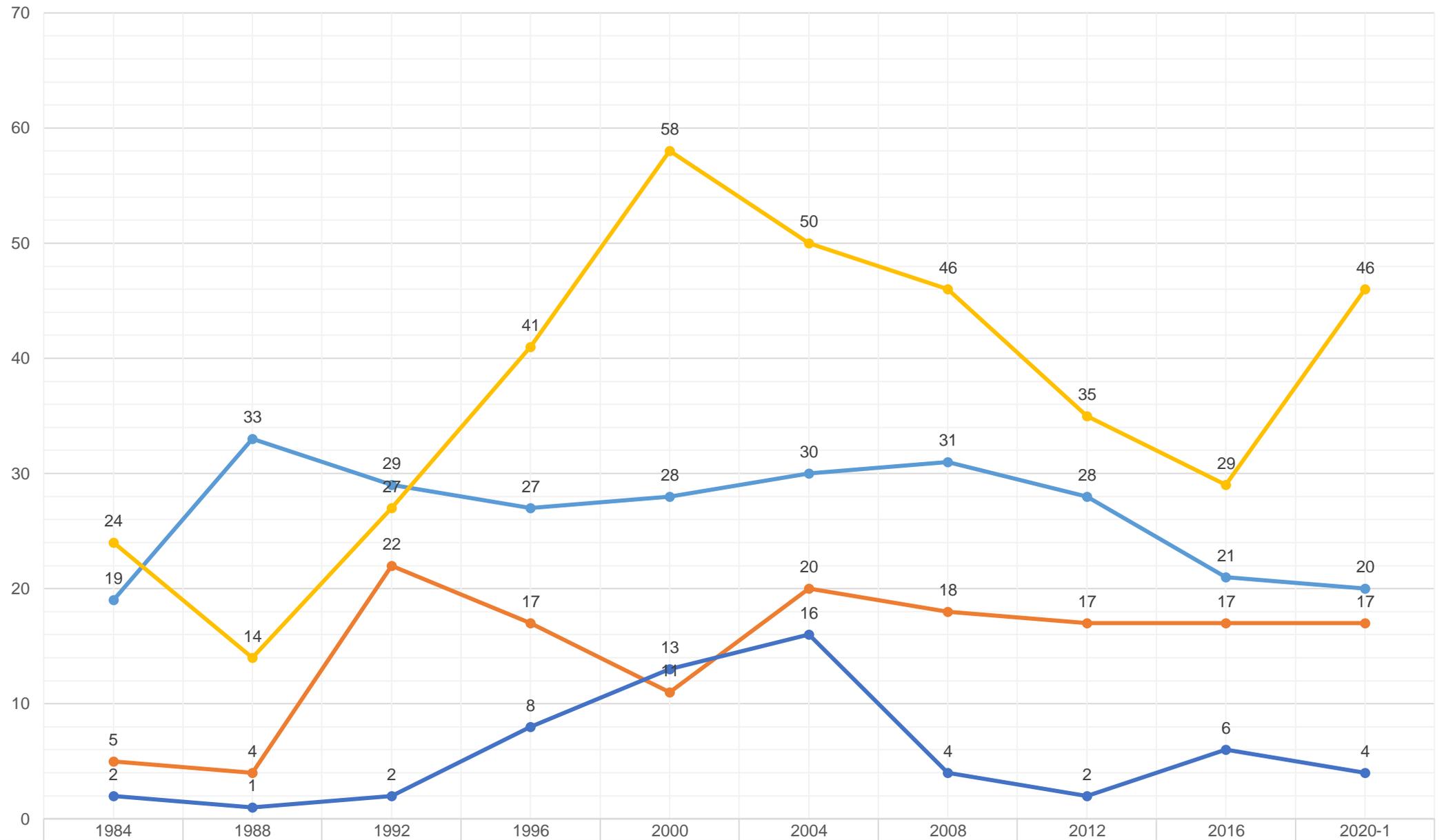


Gráfico 4 — Sedentarismo no Mundo

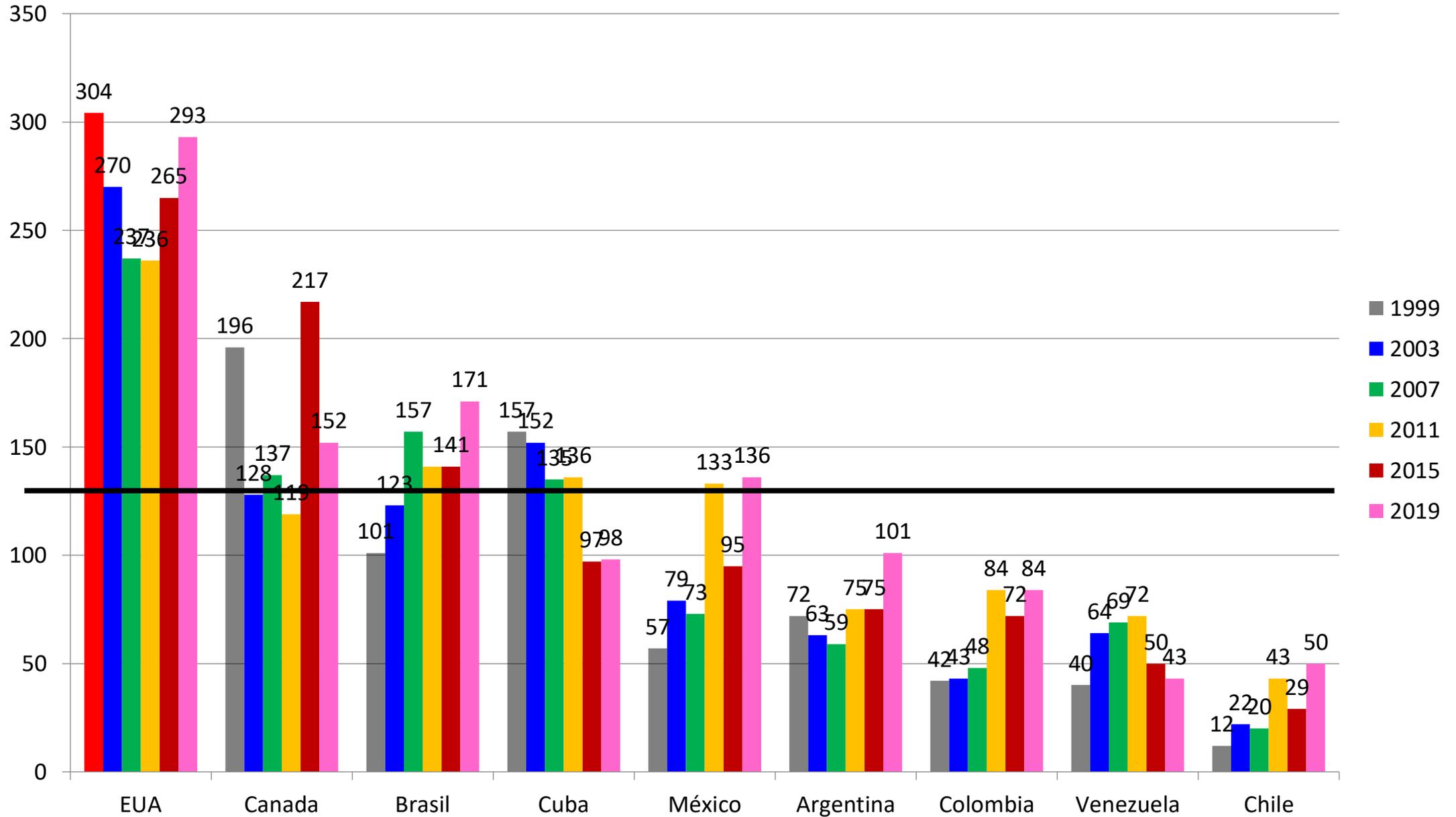


China	32	28	54	50	58	63	100	88	70	88
Reino Unido	37	24	30	15	28	30	47	65	67	65
Brasil	8	6	3	15	12	10	15	17	19	21
Japão	32	14	22	14	18	37	25	38	41	58



Coréia	19	33	29	27	28	30	31	28	21	20
Espanha	5	4	22	17	11	20	18	17	17	17
Austrália	24	14	27	41	58	50	46	35	29	46
Grécia	2	1	2	8	13	16	4	2	6	4

# Jogos Pan-americanos 1999-2019



# Necessidade de indicadores...

## COMPASS (Coordinated Monitoring of Participation in Sports)

Table 1: COMPASS Analytical Framework and Activity Group Characteristics

Groups	Frequency per annum	Club member	Competitive
1. Competitive, organised intensive	≥120	✓	✓
2. Intensive	≥120	x	x
	≥120	✓	x
	≥120	X	✓
3. Regular, competitive and/or organised	60-119	x	✓
	60-119		x
	60-119	✓	✓
4. Regular, recreational	60-119	X	x
5. Irregular	12-59	✓	✓
	12-59	✓	x
	12-59	x	✓
	12-59	x	x
6. Occasional	1-11	✓	✓
	1-11	x	x
	1-11	✓	✓
	1-11	X	x
7. Non-participant	0	0	0

# Necessidade de indicadores...



# Necessidade de indicadores...

COMPASS (Coordinated Monitoring of Participation in Sports)

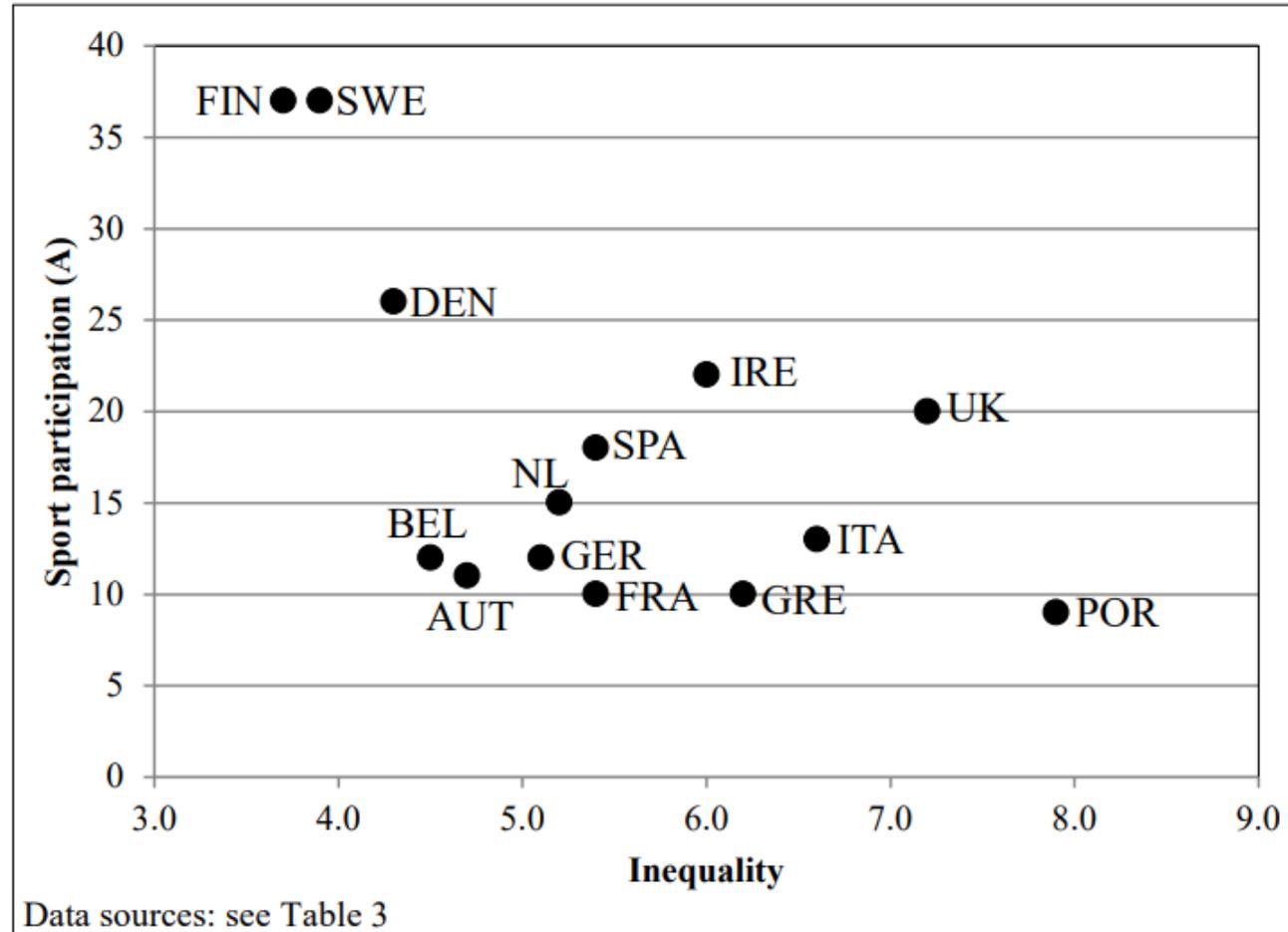


Figure 8: Relationship between sports participation and inequality

# Necessidade de indicadores...

---

Jogos	2000	2004	2008	2012	2016	2020
Total de Países	199	201	204	204	207	206
Países 1 Medalha	80	74	86	85	86	93
%	40%	37%	42%	42%	42%	45%

Atletas	10.651	10.625	10.942	10.568	11.238	10.305
---------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

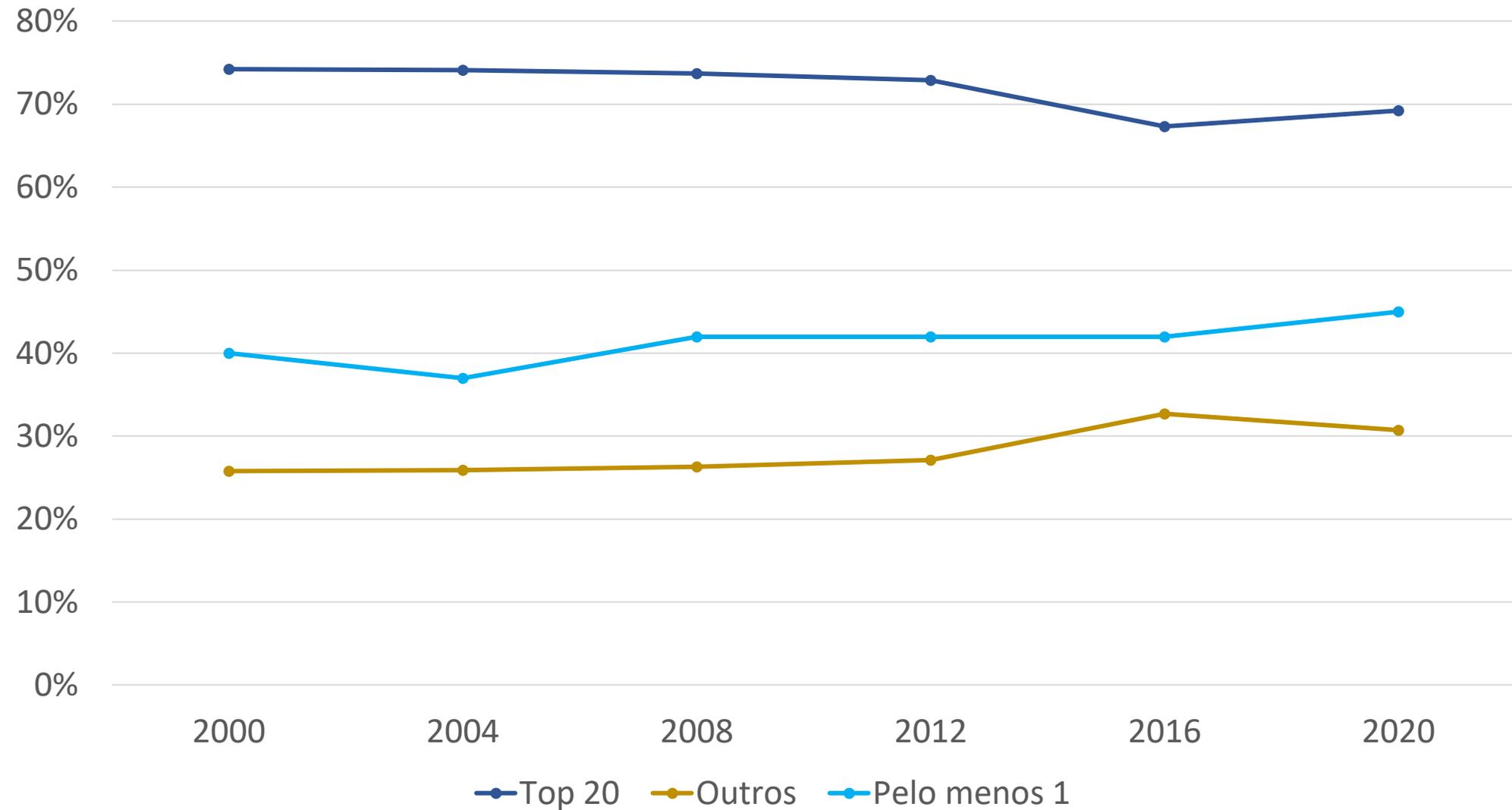
# Necessidade de indicadores...

---

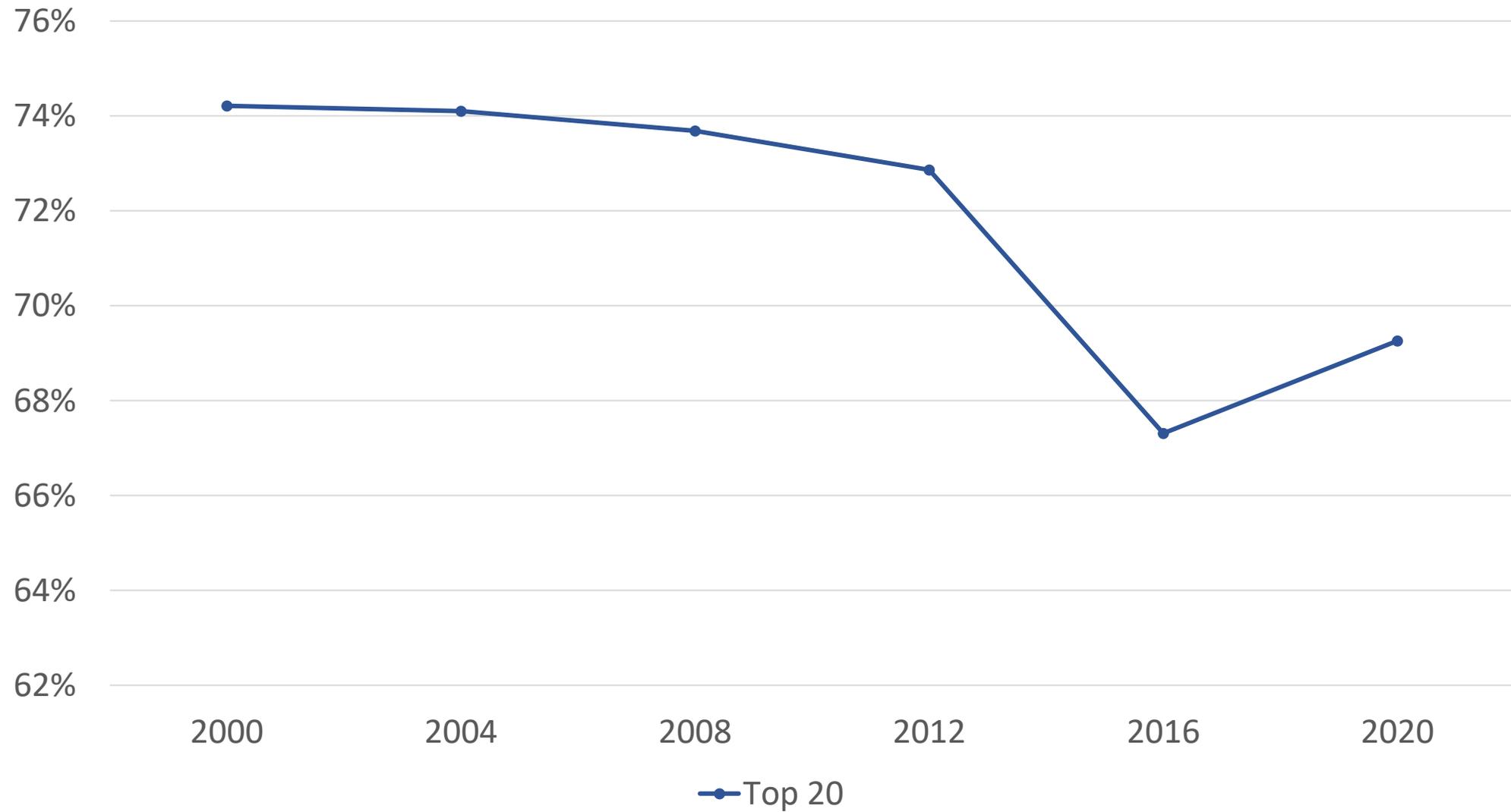
Jogos	2000	2004	2008	2012	2016	2020
Total Medalhas	927	927	958	962	973	1080
Top 10*	511	515	543	546	518	587
%	55%	56%	57%	57%	53%	54%

Total Medalhas	927	927	958	962	973	1080
Top 20 M	691	695	717	670	691	770
%	75%	75%	75%	70%	71%	71%

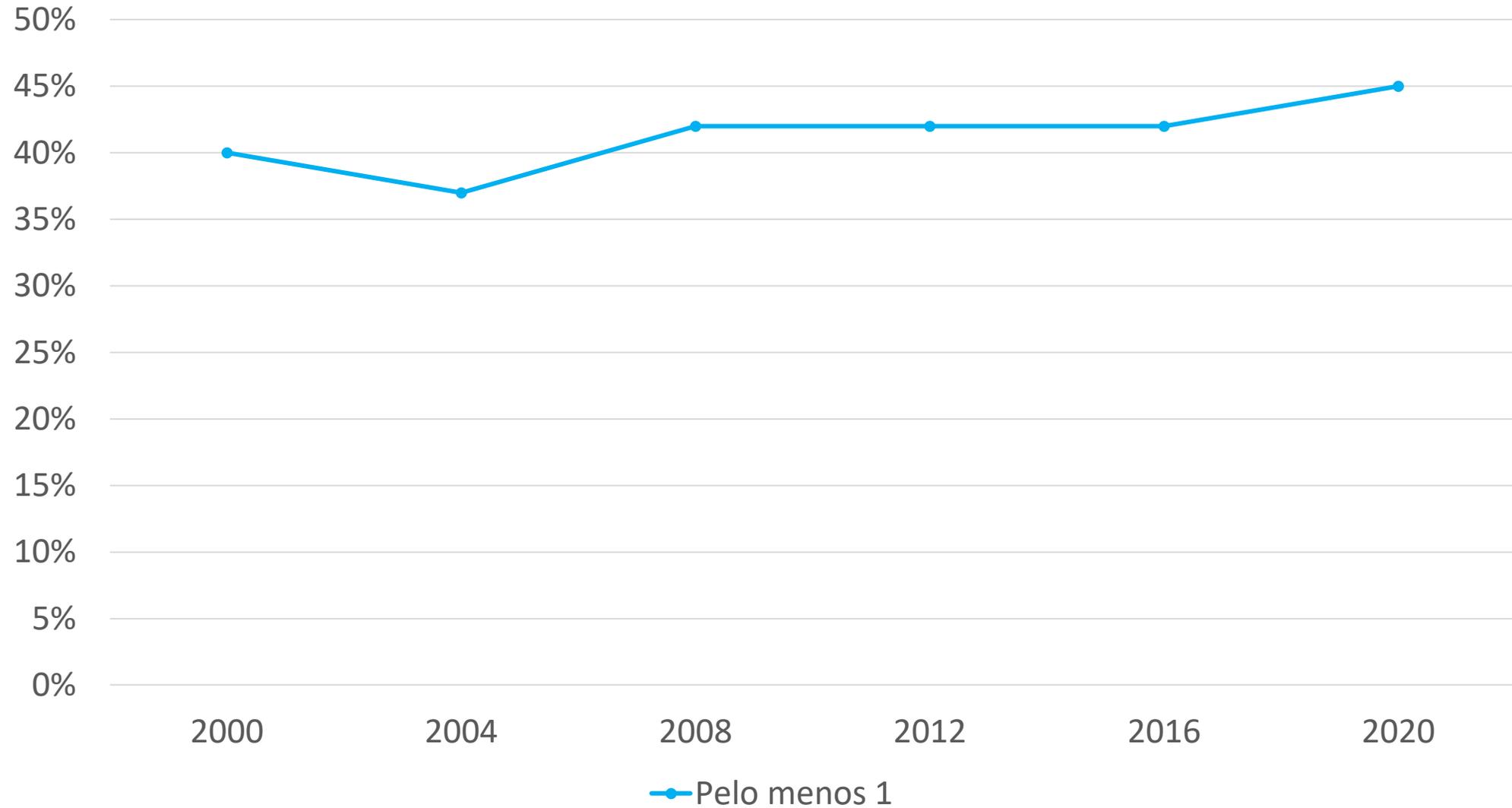
# Necessidade de indicadores...



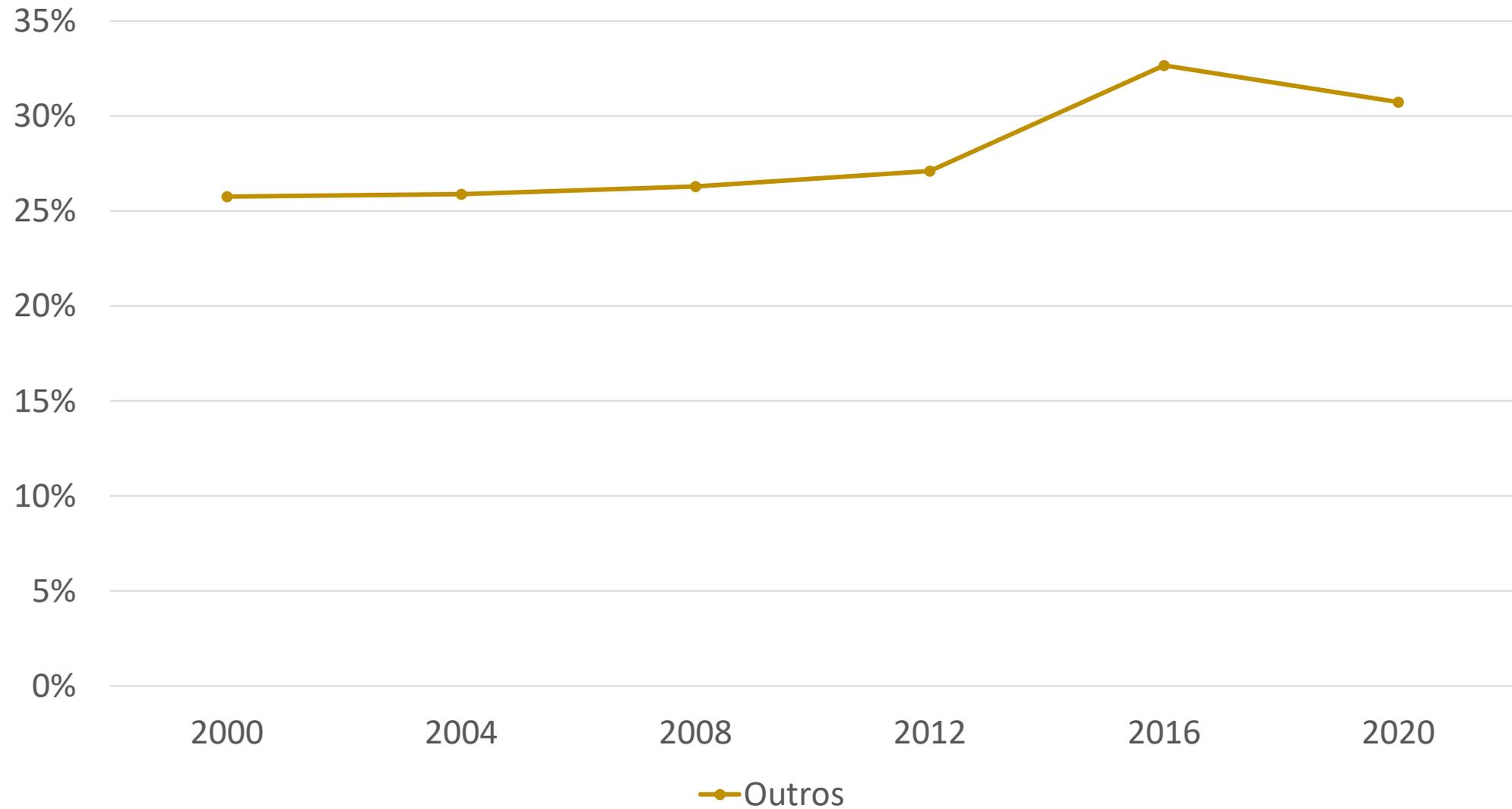
# Necessidade de indicadores...



# Necessidade de indicadores...



# Necessidade de indicadores...



# Perguntas...

---

Quais indicadores o seu clube usa ou pretende usar?

Antes

- QUAL O OBJETIVO ESPORTIVO DO SEU CLUBE?

Qual a base de informação para tomada de decisões???

# Necessidades...





## Canadian Olympic Medal Count



## Biographical information

<b>Roles</b>	Competed in Olympic Games • Other
<b>Sex</b>	Male
<b>Full name</b>	Usain St. Leo•Bolt
<b>Used name</b>	Usain•Bolt
<b>Nick/petnames</b>	Lightning Bolt
<b>Born</b>	21 August 1986 in Sherwood Content (JAM)
<b>Measurements</b>	196 cm / 95 kg
<b>Affiliations</b>	Racers Track Club, Kingston (JAM)
<b>NOC</b>	 Jamaica

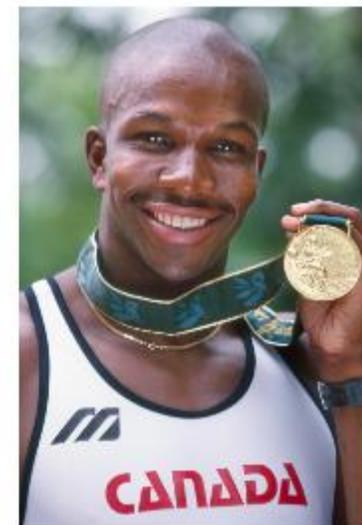


**Donovan Bailey**

## Canadian Olympic Medal Count



## Personal Details

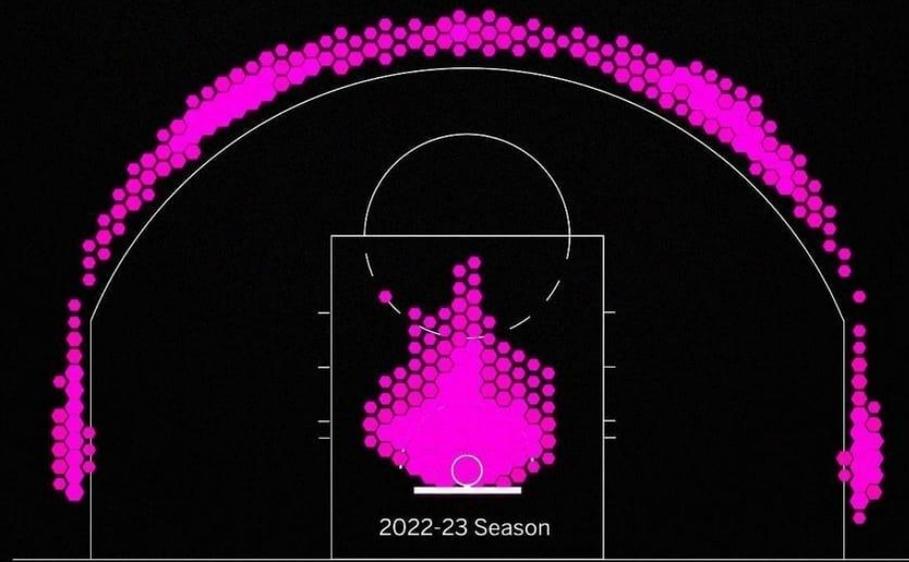
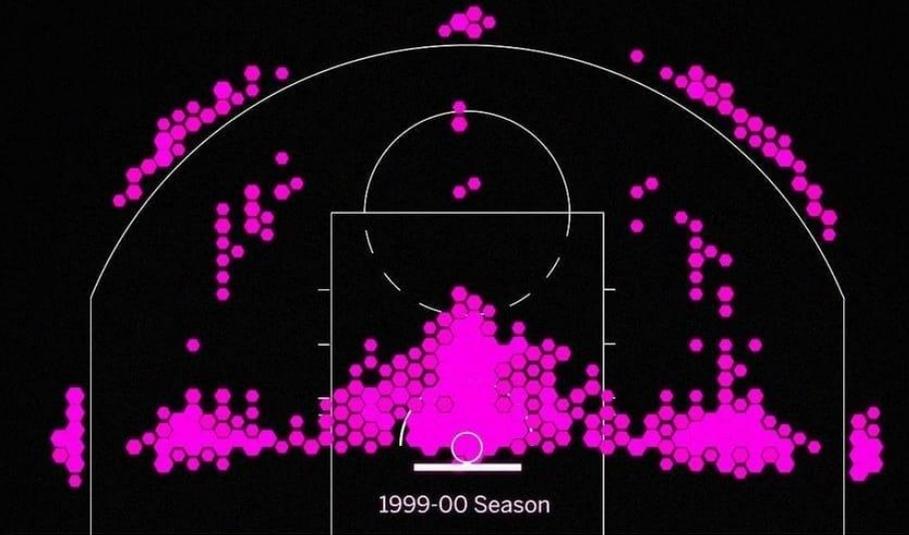


<b>Sport</b>	<a href="#">Athletics</a>	<b>Games</b>	<a href="#">Sydney 2000</a> <a href="#">Atlanta 1996</a>
<b>Born</b>	December 16, 1967	<b>Birthplace</b>	Manchester, Jamaica
<b>Home Province</b>	<a href="#">Ontario</a>	<b>Residence</b>	Mississauga, Ontario

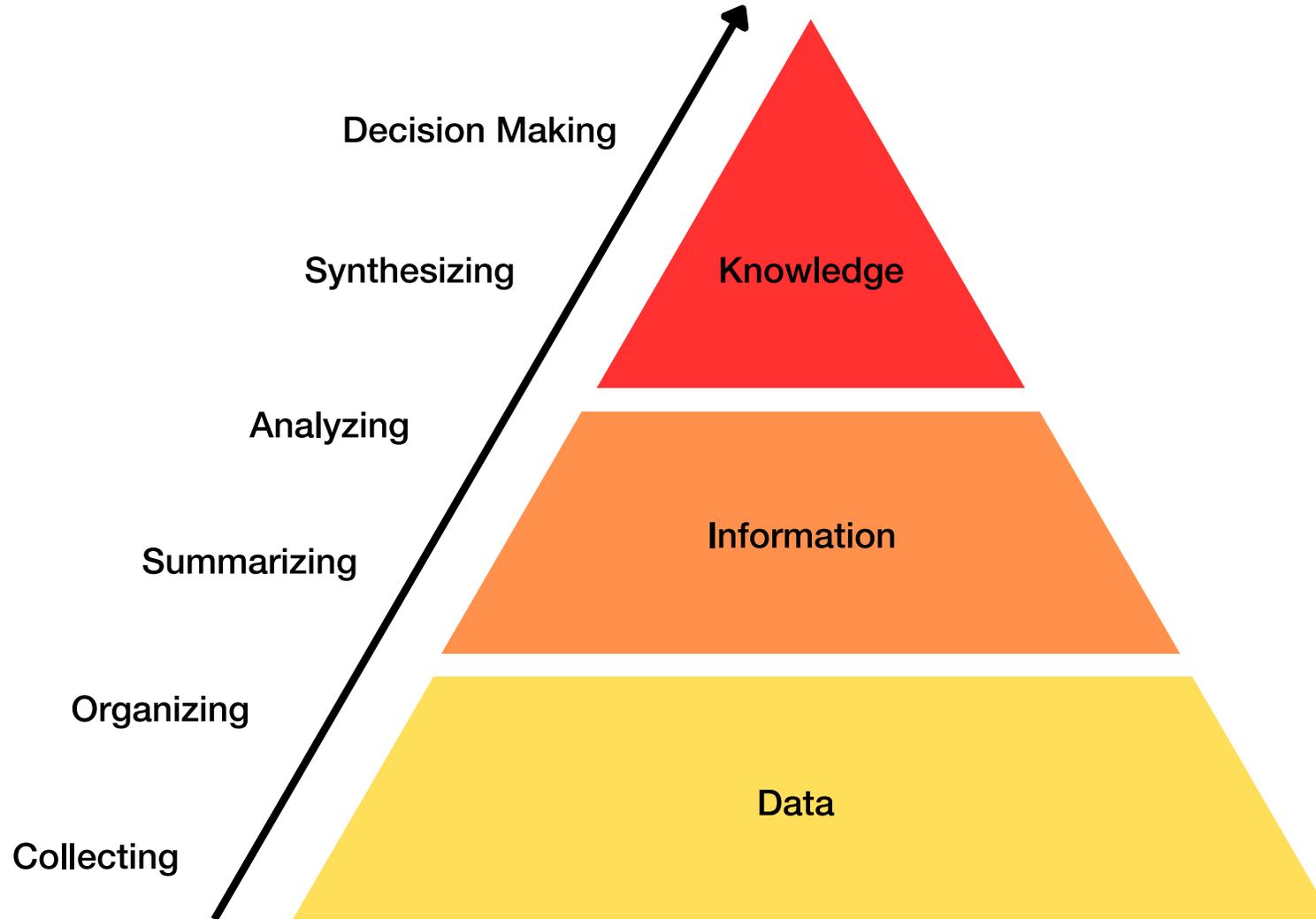
# The Game Has Changed

Most Common Shot Locations In The NBA | 2000 vs. 2023

By @KirkGoldsberry



?





# Fatores Críticos de Sucesso



# Esporte de (alto) rendimento

---



# Contexto

---

O esporte de rendimento apresenta duas tendências principais nos últimos anos:

1. Um número cada vez maior de “interessados” pela busca de sucesso em diferentes níveis de eventos esportivos;
2. Um número cada vez maior de “interessados” que desenvolveram a capacidade de ter bons resultados em eventos esportivos.

# Contexto

---

Por que dessas tendências?

Na verdade, são poucas as organizações que não reconheceram o valor do esporte.

Os países e respectivos órgãos públicos, por exemplo, estão em uma posição muito melhor para explorar o potencial do esporte, seja para objetivos diplomáticos, econômicos ou sociais, se possuírem ativos na forma de atletas reconhecidos...

# Contexto

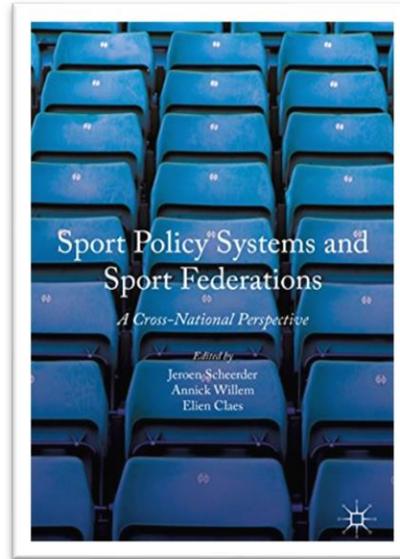
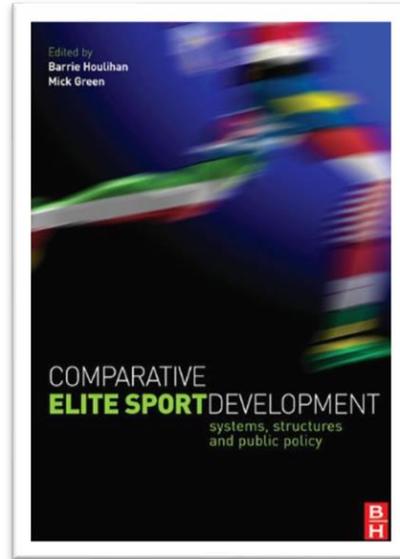
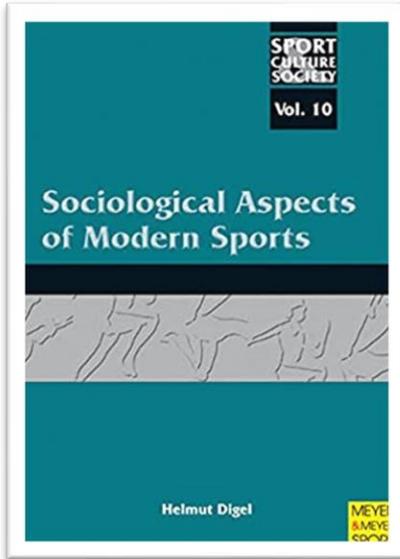
---

No entanto, por que alguns estão sempre no caminho do sucesso esportivo enquanto que outros não?

Ao longo dos anos, pesquisadores e gestores têm procurado explicações sobre o sucesso esportivo...

- um propósito comum de explicar a organização do esporte e seus resultados esportivos
  - Descrever os sistemas esportivos existentes,
  - Identificar características comuns em diferentes sistemas esportivos,
  - Identificar fatores cruciais para o alcance de sucesso no contexto esportivo.

# Contexto



## NOTES

WHO WINS THE OLYMPIC GAMES: ECONOMIC RESOURCES AND MEDAL TOTALS

Andrew B. Bernard and Meghan R. Busse\*

## The paradox of measuring success of nations in elite sport

Veerle De Bosscher, Bruno Heyndels, Paul De Knop  
Vrije Universiteit Brussel  
Maarten van Bottenburg  
Utrecht University  
Simon Shibli  
Sheffield Hallam University

## Comparison of successful sport systems

By Helmut Digel

NSM © by IAAF  
20:2, 7-18, 2005

## An analysis of country medal shares in individual sports at the Olympics

David Forrest, Ian G. McHale, Ismael Sanz & J. D. Tena

To cite this article: David Forrest, Ian G. McHale, Ismael Sanz & J. D. Tena (2017) An analysis of country medal shares in individual sports at the Olympics, *European Sport Management Quarterly*, 17:2, 117-131, DOI: [10.1080/16184742.2016.1248463](https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1248463)

To link to this article: <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1248463>

## Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches

MICK GREEN<sup>1</sup> and BEN OAKLEY<sup>2</sup>

## Why do governments invest in elite sport? A polemic

Jonathan Grix<sup>a</sup> & Fiona Carmichael<sup>b</sup>

# Modelos conceituais...

---



SPORTS POLICY FACTORS  
LEADING TO INTERNATIONAL  
SPORTING SUCCESS

a partnership of    Utrecht University

<https://spliss.research.vub.be/>

# Modelo SPLISS

---

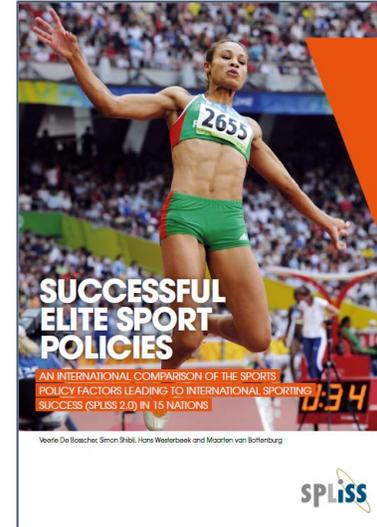
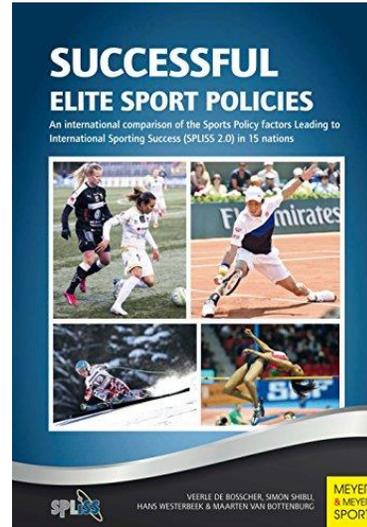
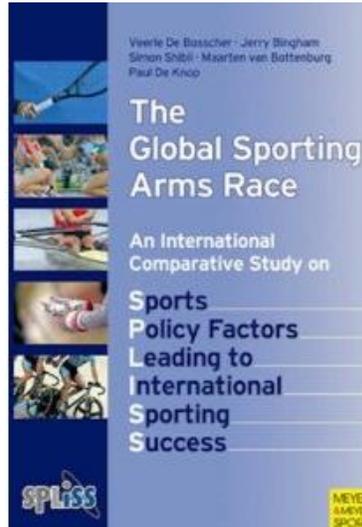
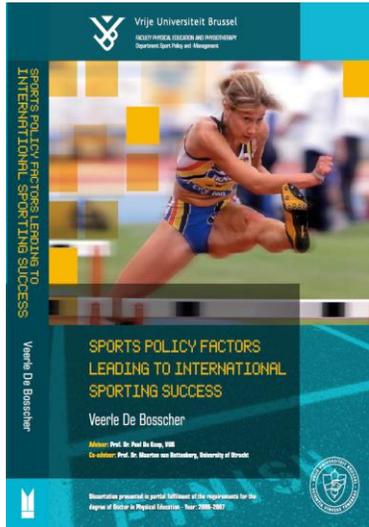
Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success – SPLISS  
um projeto que se iniciou em 2002 / 2003

O SPLISS é resultado dos esforços conjuntos de um consórcio internacional de pesquisadores que desenvolveram um modelo que pudesse ser utilizado para comparar, medir e avaliar as políticas de esporte de alto rendimento de diferentes países.

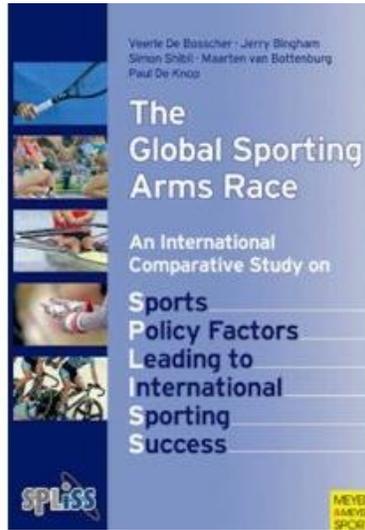
O modelo foi desenvolvido a partir de extenso levantamento na literatura, fontes secundárias e análise da opinião de atletas e treinadores do esporte de alto rendimento.

Os autores identificaram fatores que levam ou que influenciam o sucesso esportivo internacional. Os fatores críticos de sucesso (FCS) foram agrupados em nove áreas ou pilares.

# Modelo SPLISS



# Modelo SPLISS

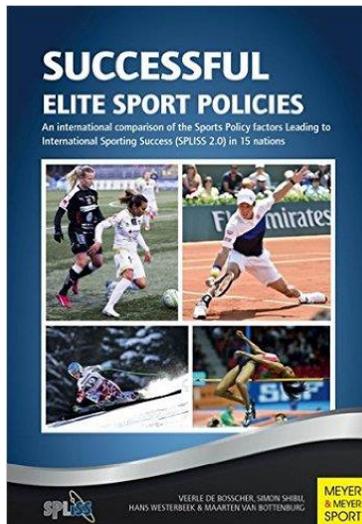


Reino Unido  
Itália  
Holanda  
Canadá  
Noruega  
Bélgica



## Next...

**SPLISS light 2024**  
**Pillar 1 (financial support)**



Austrália  
Bélgica  
Brasil  
Canada

Coréia  
Dinamarca  
Espanha  
Estônia

França  
Finlândia  
Holanda  
Japão

Irlanda  
Portugal  
Suíça



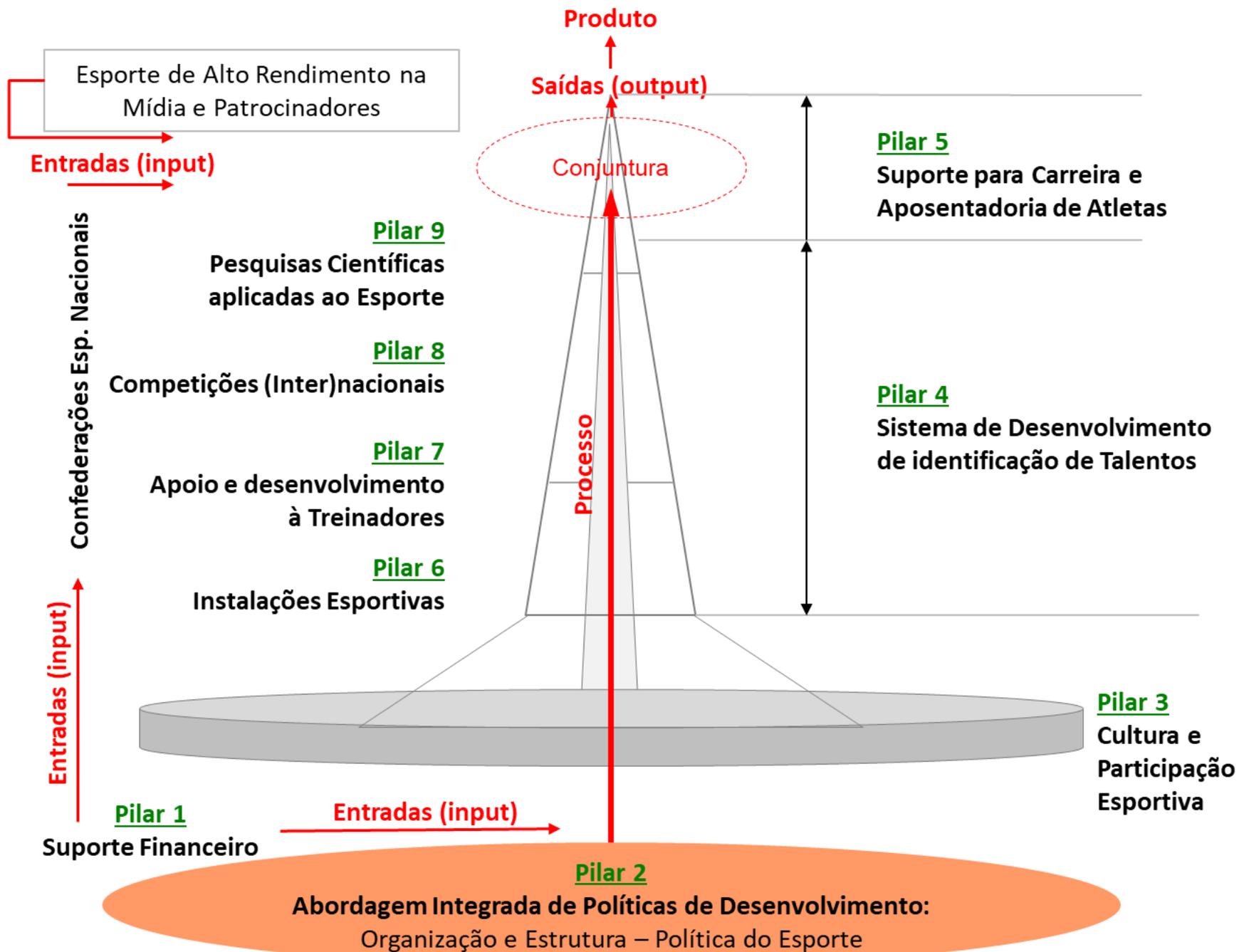
Austrália  
Bélgica  
Brasil  
Canada

Dinamarca  
Finlândia  
Holanda

Japão  
Nova Zelândia  
Polônia  
Portugal

Reino Unido  
Suécia  
Suíça





# Perguntas...?

---

O que você acha deste modelo?

Ele serve para o Brasil?

Ele serve para os Clubes?





Muito

# OBRIGADO

Leandro Mazzei

[lemazzei@unicamp.br](mailto:lemazzei@unicamp.br)

