



Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Ciências Aplicadas
Ciências do Esporte

Gestão do Esporte nos Clubes Brasileiros

Leandro Mazzei



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

Acesse o QrCode abaixo e nos conte:



ATENÇÃO





Esporte





Gestão do Esporte





Estruturas e Sistemas





Fatores Críticos de Sucesso



2016

Pretende interligar as diversas instalações existentes ou em construção em todo o país. A Rede contará com diferentes padrões de estruturas e atenderá dezenas de modalidades, desde a fase de detecção e formação de talentos até o treinamento de atletas e equipes olímpicas e paralímpicas.



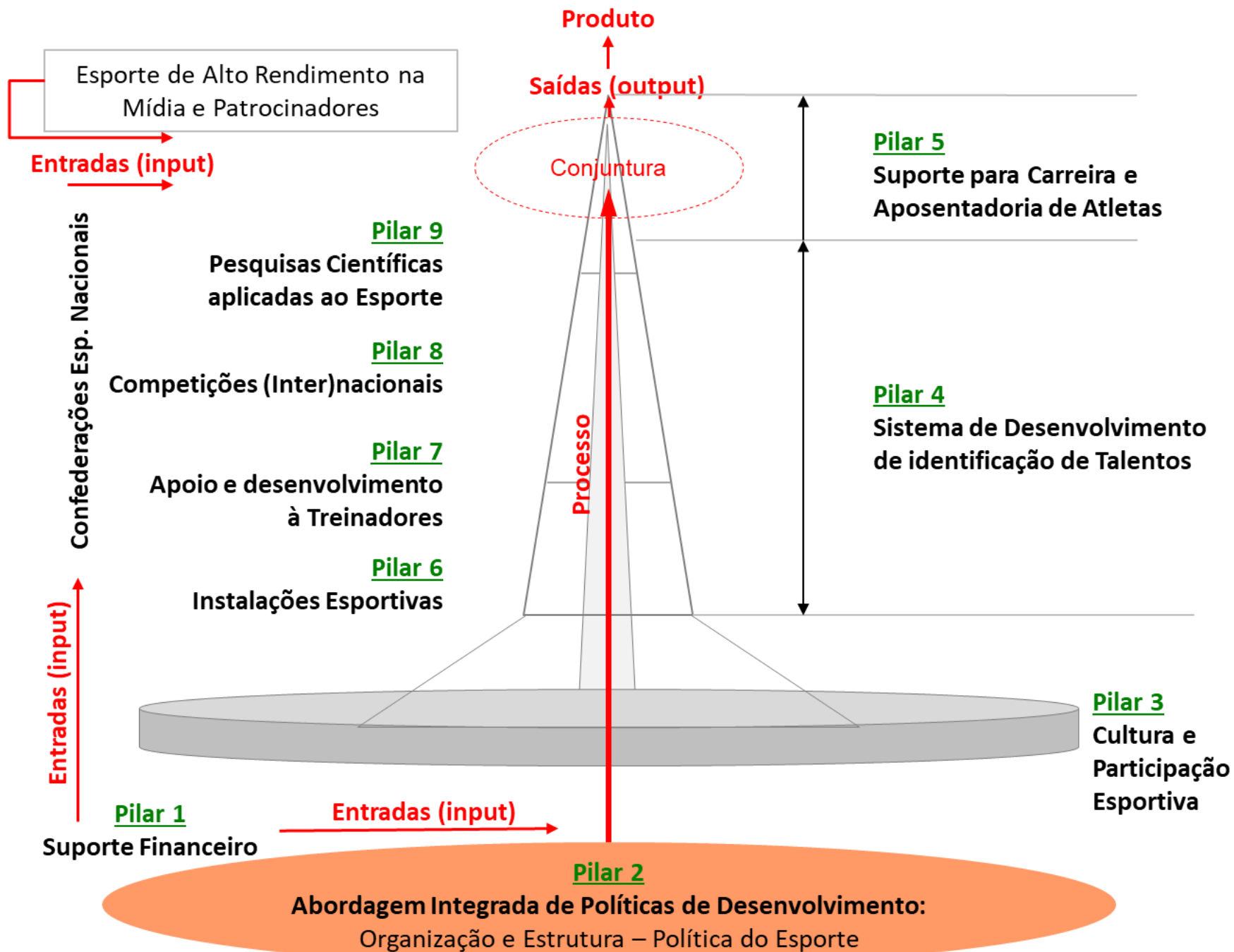
Modelos conceituais...



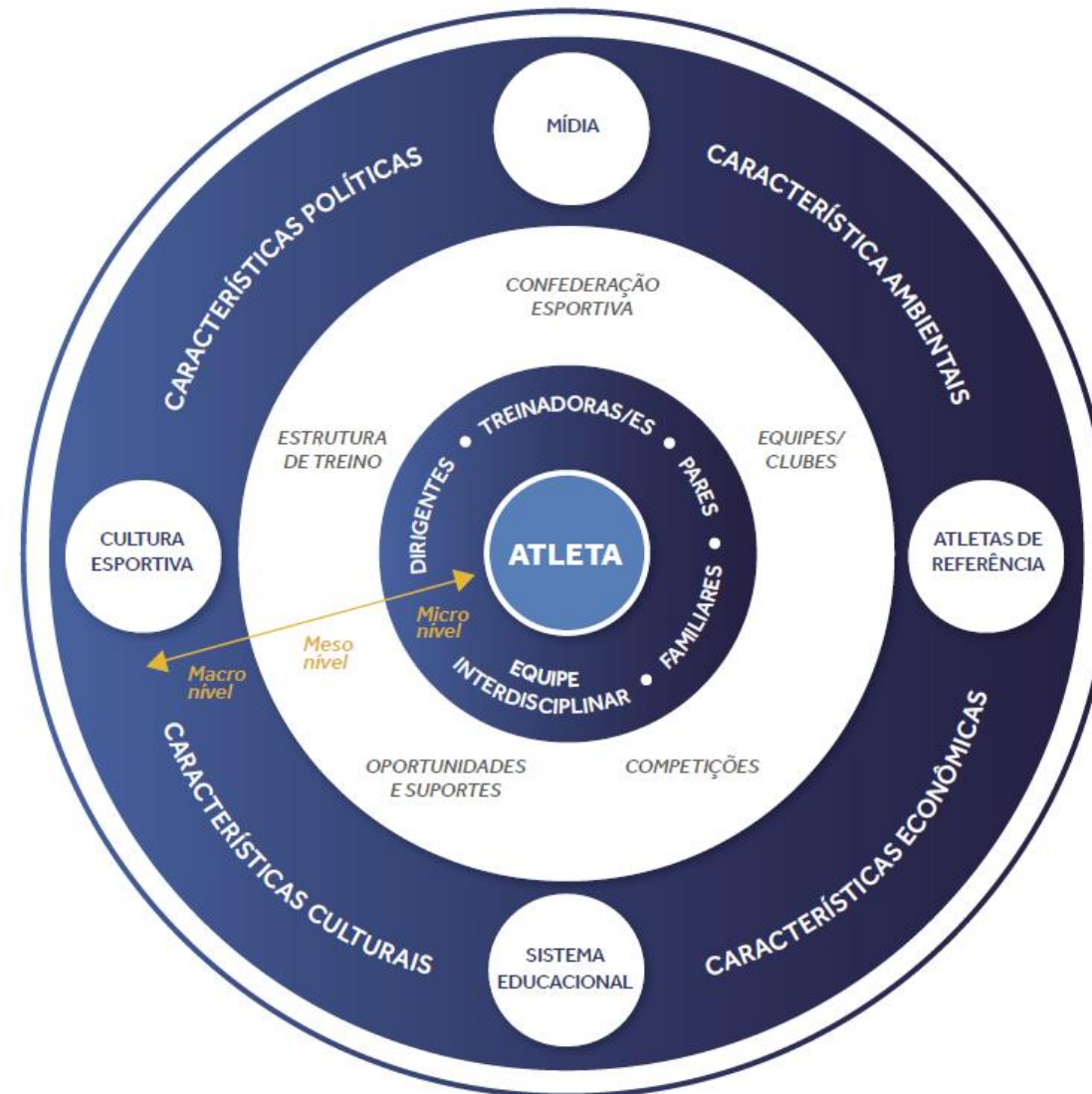
SPORTS POLICY FACTORS
LEADING TO INTERNATIONAL
SPORTING SUCCESS

a partnership of    Utrecht University

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



Exemplos de Aplicação



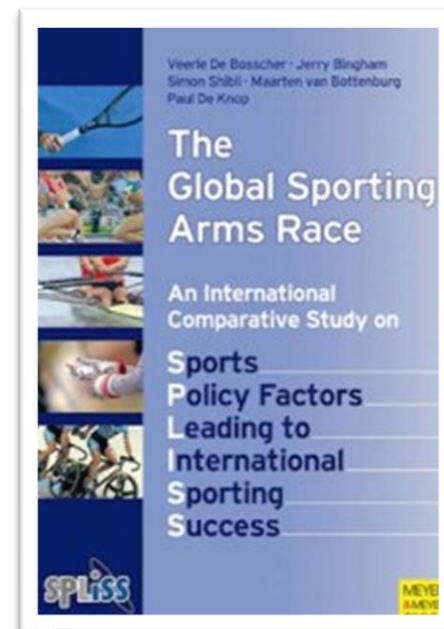
Exemplos de Aplicação

IDADE	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30	32	34	36	+					
DESENVOLVIMENTO ESPORTIVO	EXPERIMENTAR E BRINCAR		BRINCAR E APRENDER			APRENDER E TREINAR			TREINAR E COMPETIR			COMPETIR E VENCER			VENCER E INSPIRAR					INSPIRAR E REINVENTAR-SE				
NÍVEL PSICOLÓGICO	Infância						Puberdade Adolescência						Fase Adulta Jovem						Fase Adulta					
NÍVEL PSICOSSOCIAL	Pais Irmãos Pares			Pares Amigos Treinadoras/es Pais						Parceira/o Treinadoras/es Comissão Técnica Parceiras/os de treino Colegas						Família Treinadoras/es Pares								
NÍVEL ACADÊMICO/ VOCACIONAL	Educação Infantil		Ensino Fundamental				Ensino Médio		Ensino Universitário		Vida Profissional				Vida Profissional		Pós-carreira esportiva							
NÍVEL FINANCEIRO	Família						Família Confederação Clube			Confederação Clube Governo Comitê Olímpico Patrocinador			Família		Empregador									

Exemplos de Aplicação

Table 6.3: SPLISS EVALUATION OF POLICY FACTORS
(Nations ordered by assessed ranking in summer Olympic sports)

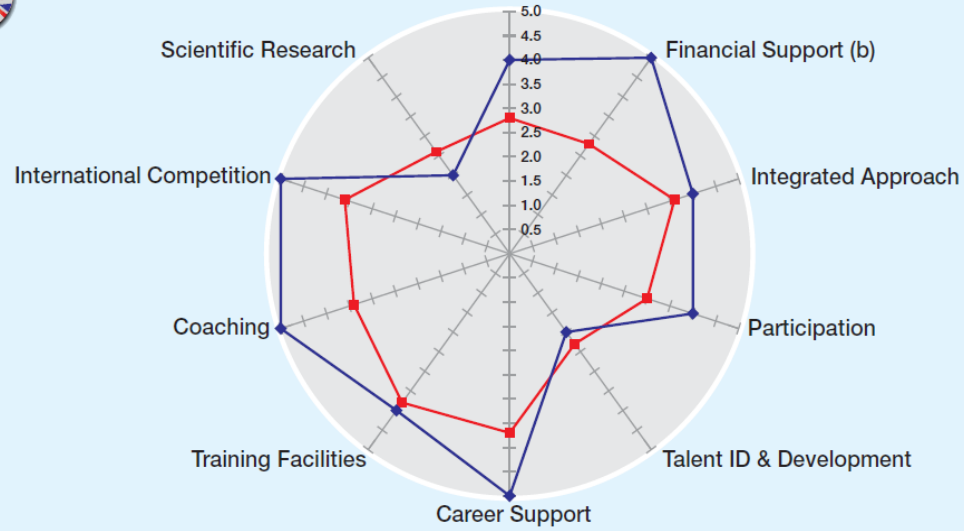
	ITA	UK	NED	CAN	NOR	FLA	WAL
1(a) Financial support: National expenditure on sport	○	○	●	●	●	●	●
1(b) Financial support: National governing bodies	○	●	○	●	●	●	●
2. Integrated approach to policy development	●	○	○	●	●	●	●
3. Participation in sport	●	○	●	NA	●	●	●
4. Talent identification & development system	●	●	●	●	●	●	●
5. Athletic and post career support	○	●	●	○	○	●	●
6. Training facilities	○	○	○	●	○	○	NA
7. Coaching provision and coach development	○	●	○	NA	NA	●	●
8. International competition (organisation events)	●	●	●	○	●	●	●
9. Scientific research	●	●	●	●	○	●	●



2008 (2004)



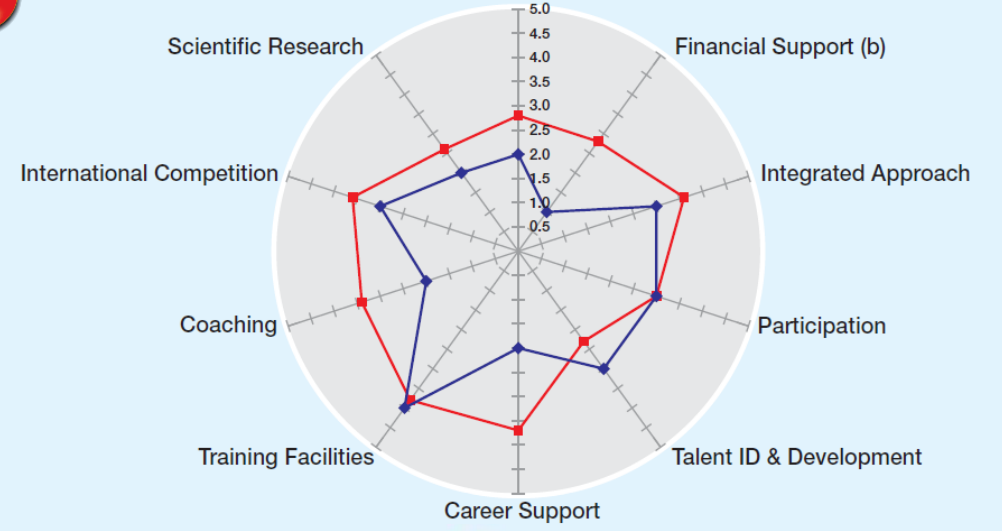
Financial Support (a)



◆ United Kingdom ■ Sample Average



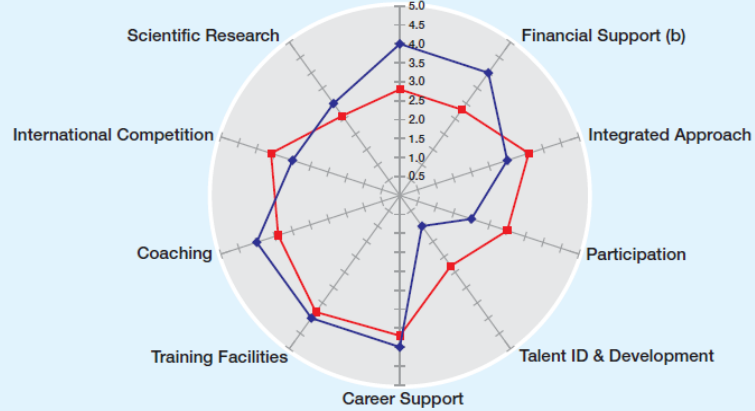
Financial Support (a)



◆ Flanders ■ Sample Average



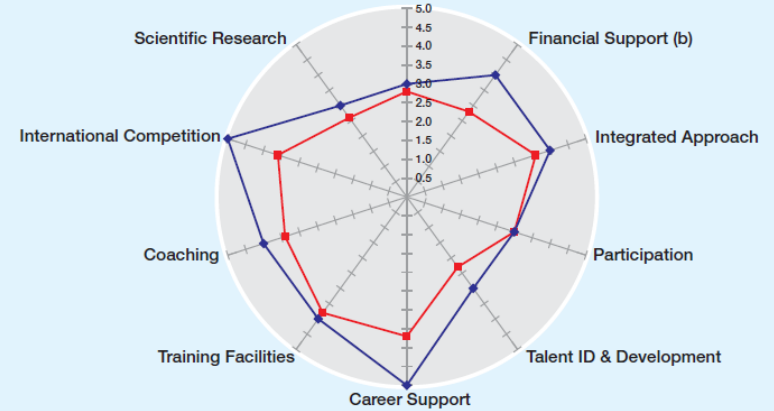
Financial Support (a)



◆ Italy ■ Sample Average



Financial Support (a)



◆ The Netherlands ■ Sample Average

Exemplos de Aplicação

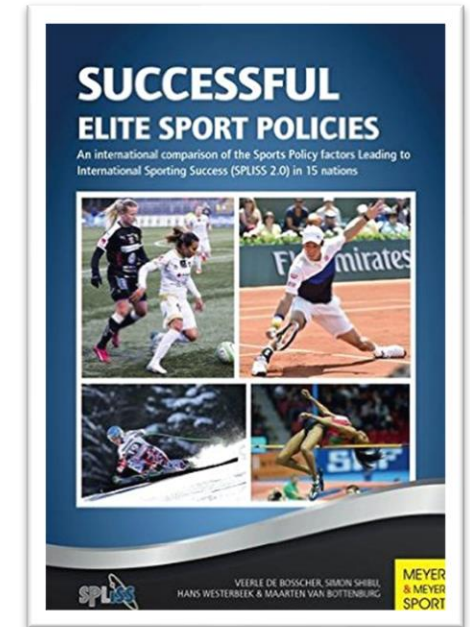
Nation	1988	1992	1996	2000	2004
United Kingdom	1st	3rd	4th	2nd	2nd
Italy	2nd	1st	1st	1st	1st
Canada	3rd	1st	2nd	4th	4th
Netherlands	4th	4th	3rd	3rd	3rd
Belgium	6th	6th	6th	6th	6th
Norway	5th	5th	5th	5th	5th

Nation	Athens 2004	WSI1 60 Sports 2004	All Olympic Sports 2004	Torino 2006
Italy	1st	3rd	2nd	2nd
United Kingdom	2nd	1st	4th	5th
Netherlands	3rd	5th	5th	4th
Canada	4th	2nd	1st	1st
Norway	5th	4th	3rd	3rd
Belgium	6th	6th	6th	6th

Exemplos de Aplicação

LOW Level of development HIGH

Summer	Winter		Financial support	Governance, structure & organisation	Sports participation	TalentID & development	Athletic career & post career	Training facilities	Coach education & provision	(inter) national competition	Scientific research & innovation	Average
			P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	
4.29%	4.38%	FRA*	69%	37%	52%	65%	66%	72%	80%	55%	60%	60%
4.08%	1.21%	AUS	60%	64%	54%	49%	76%	66%	69%	48%	90%	64%
3.91%	1.96%	JAP	61%	58%	33%	45%	67%	74%	60%	78%	75%	62%
2.39%	6.59%	S. KOR*	70%	47%	38%	54%	54%	55%	59%	57%	59%	55%
1.78%	4.83%	NED	45%	69%	62%	68%	77%	65%	62%	54%	53%	62%
1.69%	0.00%	ESP	56%	50%	33%	55%	76%	74%	56%	67%	37%	56%
1.53%	12.27%	CAN	55%	58%	43%	23%	65%	63%	73%	62%	68%	57%
1.44%	0.00%	BRA	66%	38%	35%	18%	38%	33%	27%	57%	28%	38%
0.73%	0.09%	DEN	28%	53%	71%	61%	63%	49%	48%	63%	47%	54%
0.56%	3.22%	SUI	45%	58%	62%	70%	58%	61%	68%	44%	49%	58%
0.26%	2.52%	FIN	36%	47%	50%	49%	70%	43%	56%	65%	53%	52%
0.15%	0.00%	N. IRL	30%	42%	42%	41%	63%	60%	52%	40%	31%	45%
0.15%	0.10%	EST*	26%	34%	NA	64%	34%	56%	34%	48%	38%	42%
0.18%	0.19%	FLA	41%	48%	48%	71%	66%	47%	52%	45%	52%	53%
0.15%	0.00%	POR	25%	34%	41%	44%	49%	48%	52%	52%	35%	43%
0.09%	0.00%	WAL	33%	36%	46.2%	59%	54%	37%	38%	44%	23%	39%
		Average	47%	48%	47%	50%	61%	56%	56%	55%	50%	



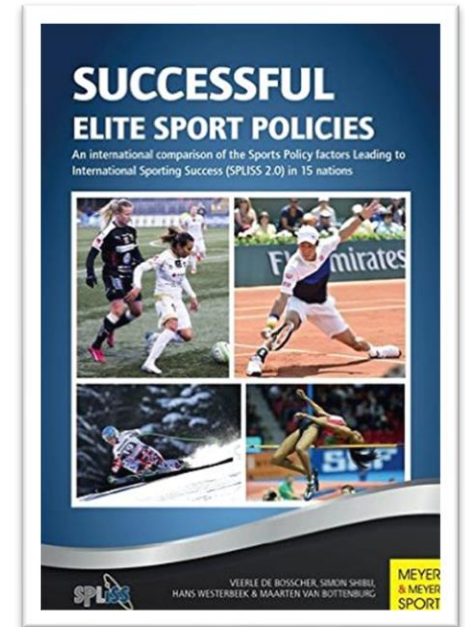
2015 (2012)

Exemplos de Aplicação

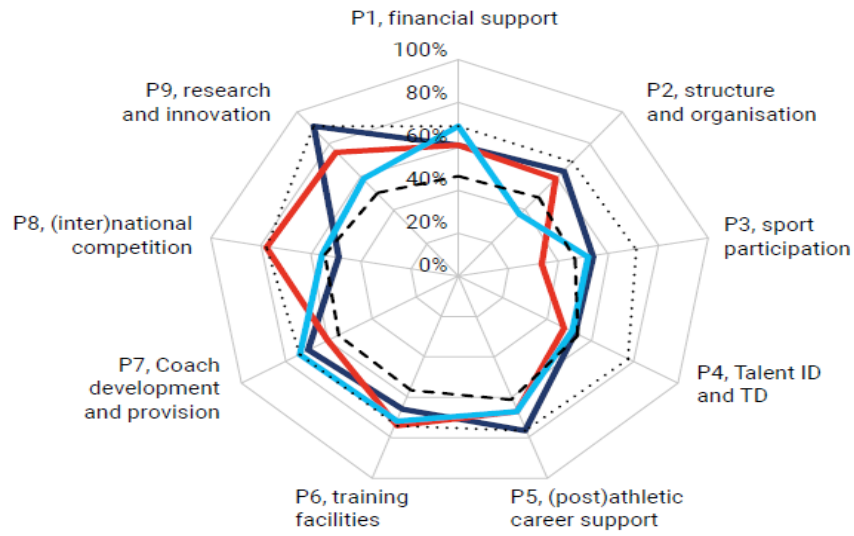
LOW Level of development HIGH

SUCCESS			Financial support	Governanc, structure & organisation	Sports participation	TalentiD & development	Athletic career & post career	Training facilities	Coach education & provision	(inter) national competition	Scientific research & innovation	Average
Summer	Winter		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	
4,29%	4,38%	FRA*	●	●	●	●	●	●	●	●	●	60%
4,08%	1,21%	AUS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	64%
3,91%	1,96%	JAP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	62%
2,39%	6,59%	KOR*	●	●	●	●	●	●	●	●	●	55%
1,78%	4,83%	NED	●	●	●	●	●	●	●	●	●	62%
1,69%	0,00%	ESP	●	●	●	●	●	●	●	●	●	56%
1,53%	12,27%	CAN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	57%
1,44%	0,00%	BRA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	38%
0,73%	0,09%	DEN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	54%
0,56%	3,22%	SUI	●	●	●	●	●	●	●	●	●	58%
0,26%	2,52%	FIN	●	●	●	●	●	●	●	●	●	52%
0,15%	0,00%	N-IRL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	45%
0,15%	0,10%	EST*	●	●	NA	●	●	●	●	●	●	42%
0,18%	0,19%	FLA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	53%
0,15%	0,00%	POR	●	●	●	●	●	●	●	●	●	43%
0,09%	0,00%	WAL	●	●	●	●	●	●	●	●	●	39%
Average			47%	48%	47%	50%	61%	56%	56%	55%	50%	

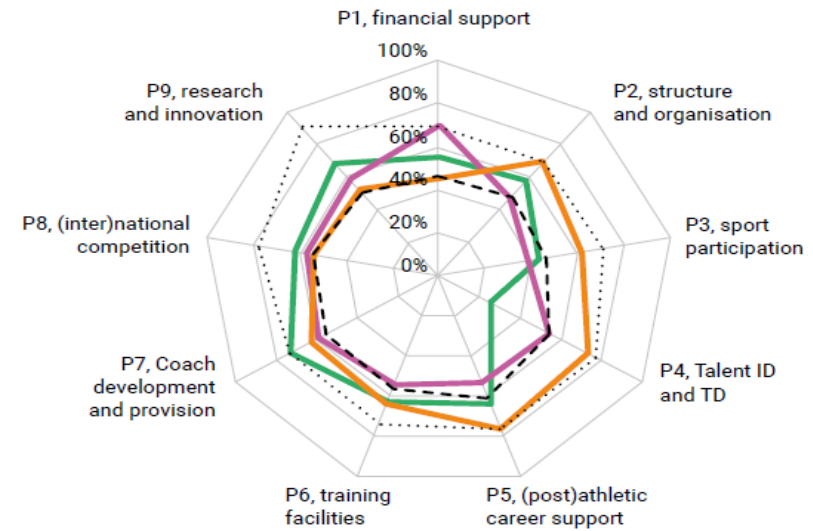
©SPLISS De Bosscher et al. (2015)



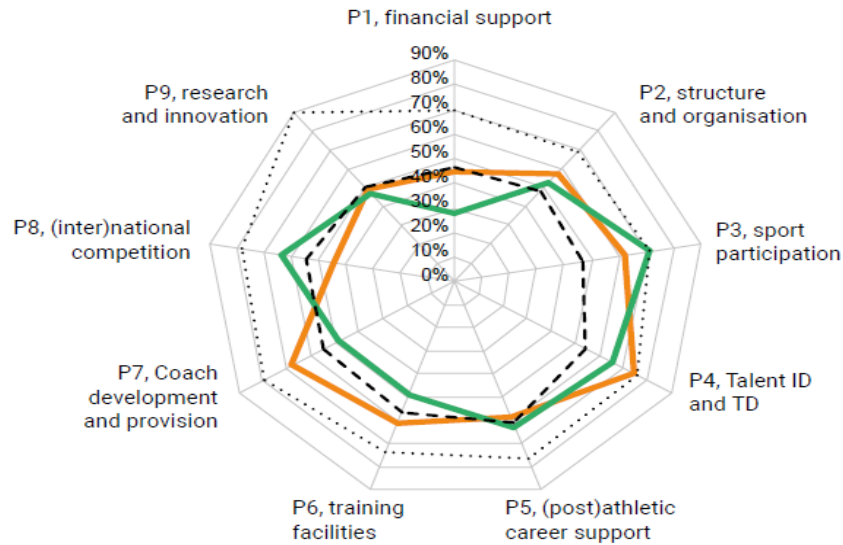
2015 (2012)



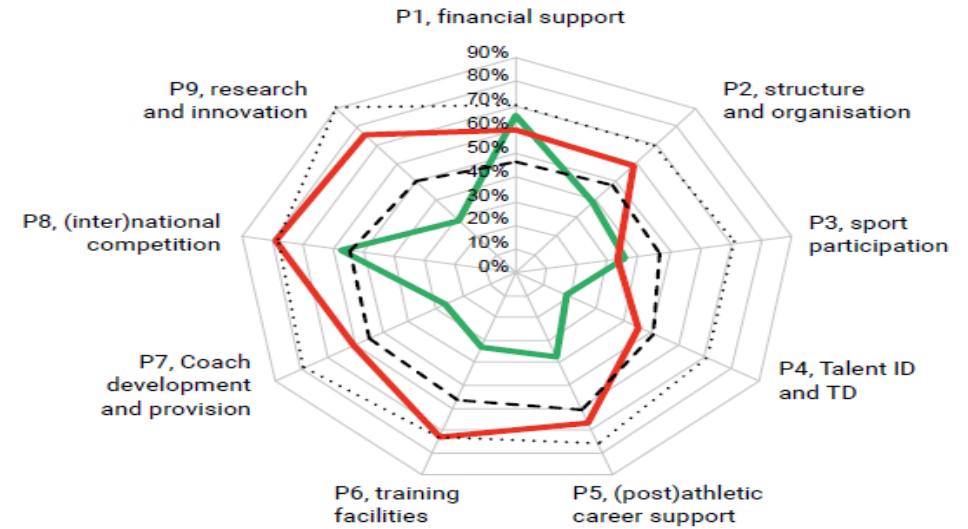
AUSTRALIA JAP FRANCE* --- AVG MAX



CAN KOR* NED --- AVG MAX



SUI DEN --- AVG MAX



BRAZIL JAPAN --- AVG MAX

Exemplos de Aplicação

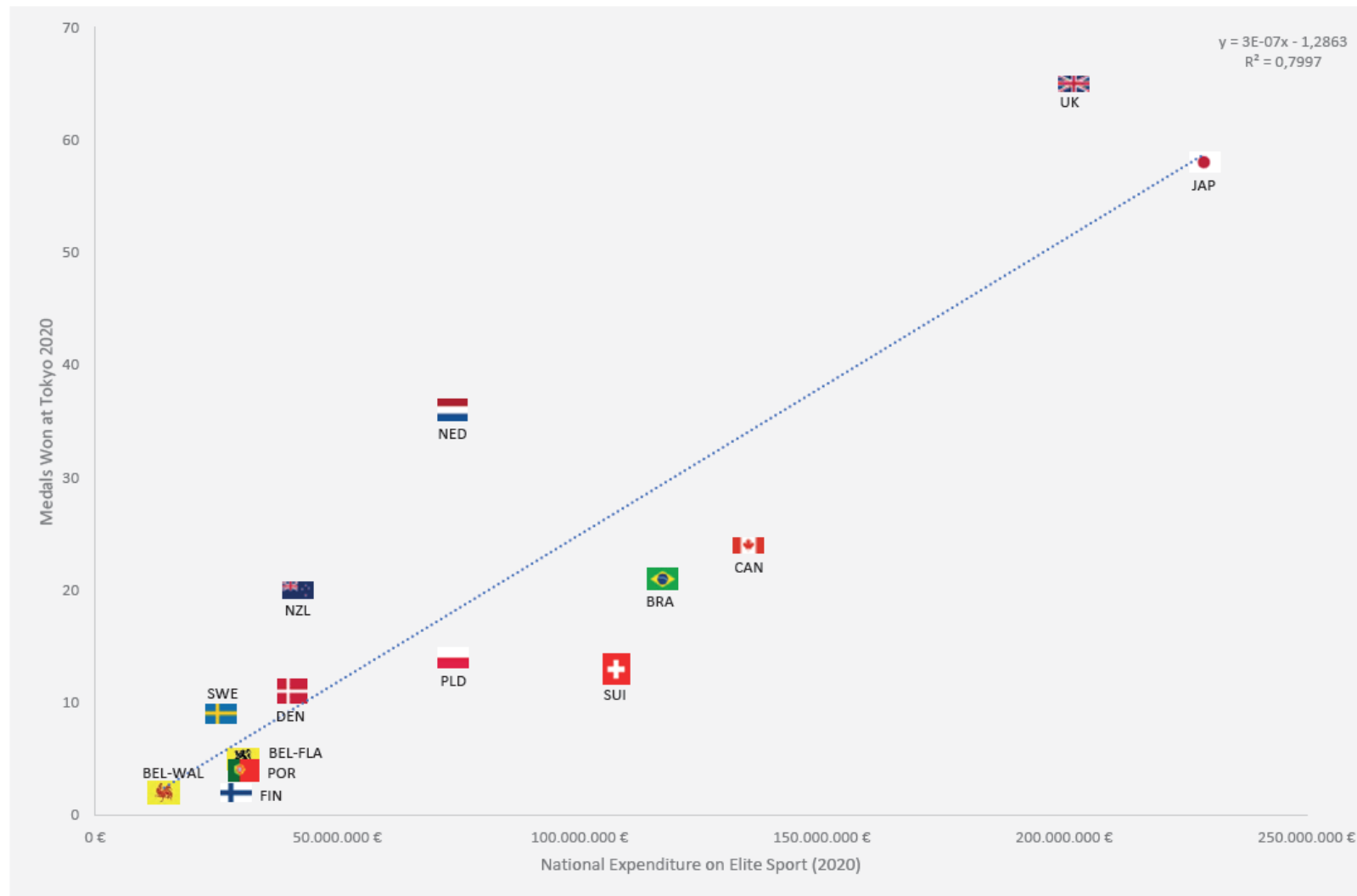


Figure 14: Medals won at Tokyo 2020 versus elite sport Investment in 2020 (as the most complete and reliable dataset)



2020/21

Atenção

9 Pilares

- 96 Fatores críticos de sucesso
- 750 subfatores

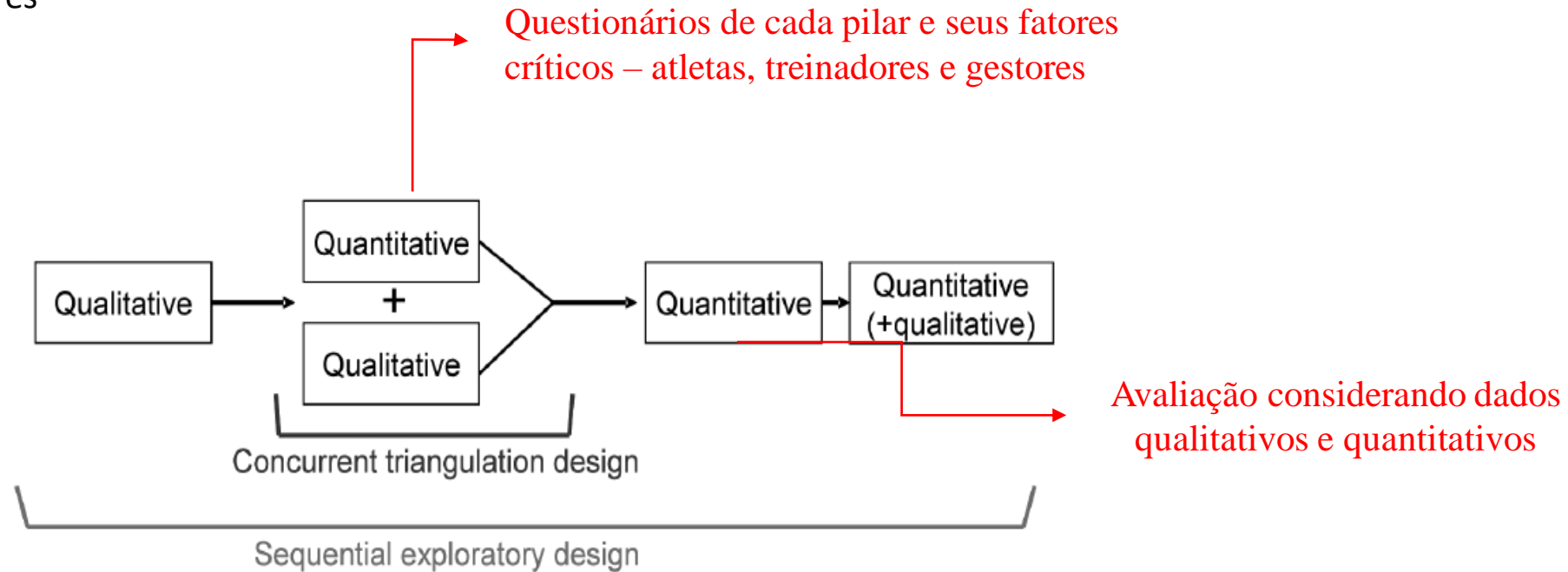


Figure 1 — Summary of the mixed research methods design used to measure competitiveness of nations on elite sport.

Inventários de cada pilar e seus fatores críticos

Atenção

Por que comparar?

Comparar o que geralmente é difícil de comparar = multifatorial

Políticas esportivas: Somente o esporte de alto rendimento

© Direitos autorais do uso dos instrumentos...

Além disso

- uma visão Europeia
- Pilar 1: os recursos do governo são considerados para análise
- Modelo conceitual - que pode ser uma ferramenta de avaliação - mas por comparação
- Número de países analisados..., representando 30% das medalhas nos Jogos Olímpicos, mas com sistemas muito variados

2003 - 2006



2023...

2) SPLISS further developments



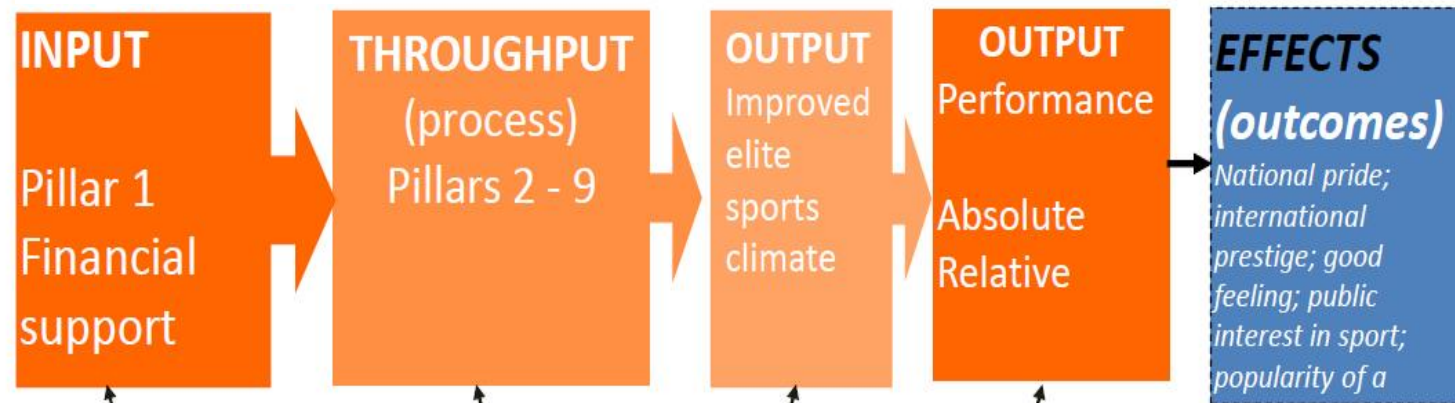
Sport specific studies

- SPLISS tennis (2015)– Jessie Brouwers (Griffith U, AUS -VUB, BEL)
- SPLISS athletics (2015) – Jasper Truyens (Vrije universiteit Brussel, BEL)
- SPLISS Judo (2015) - Leandro Mazzei (Sao Paulo, BRA/ VUB, BEL)
- Winter sports (2017-18) (Andreas C. Weber (PhD), SFISM (SUI)- VUB);
- Canoe Australia (Sotiriadou, et al, 2013); swimming –equestrian - ice skating (master thesis's, VUB; Utrecht)

Other contexts

- PARA-SPLISS – Aurélie Pankowiak (Victoria U, AUS) – VUB,BEL);
Jacqueline Patatas (Vrije Universiteit Brussel (BEL)
- State level (Brazil) (University of Sao Paulo, BRA)
- Social value of elite sports (VUB; Waseda University, JAPAN)
- Less developed countries (to be explored in future research)

Why do nations invest in elite sport? (Grix & Carmichael, 2012)



Stakeholders feedback
(Elite sports climate)
(multiple-constituency model)

Pergunta, o que podemos fazer melhor?



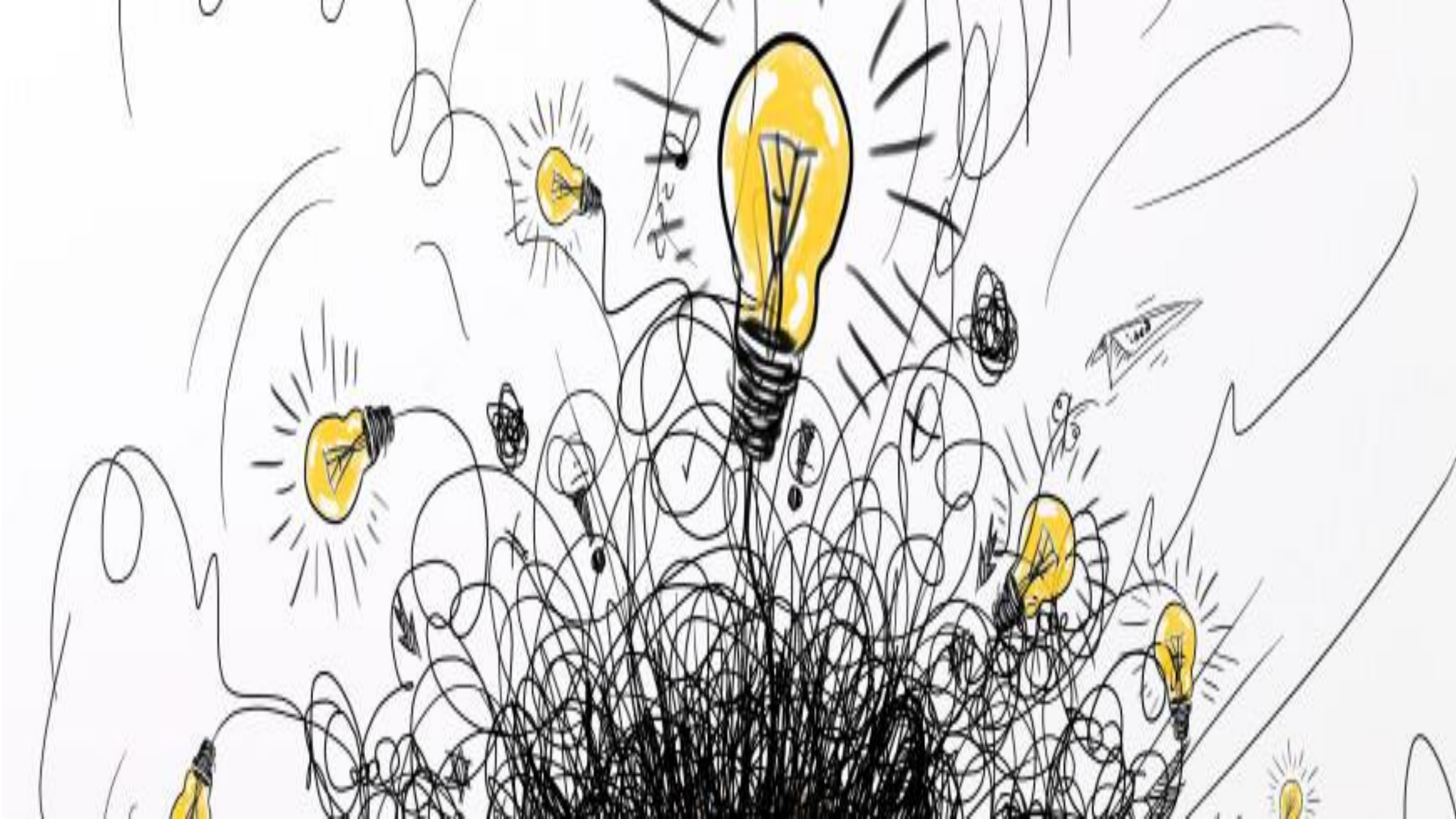
Perguntas...?

O que você acha deste modelo?

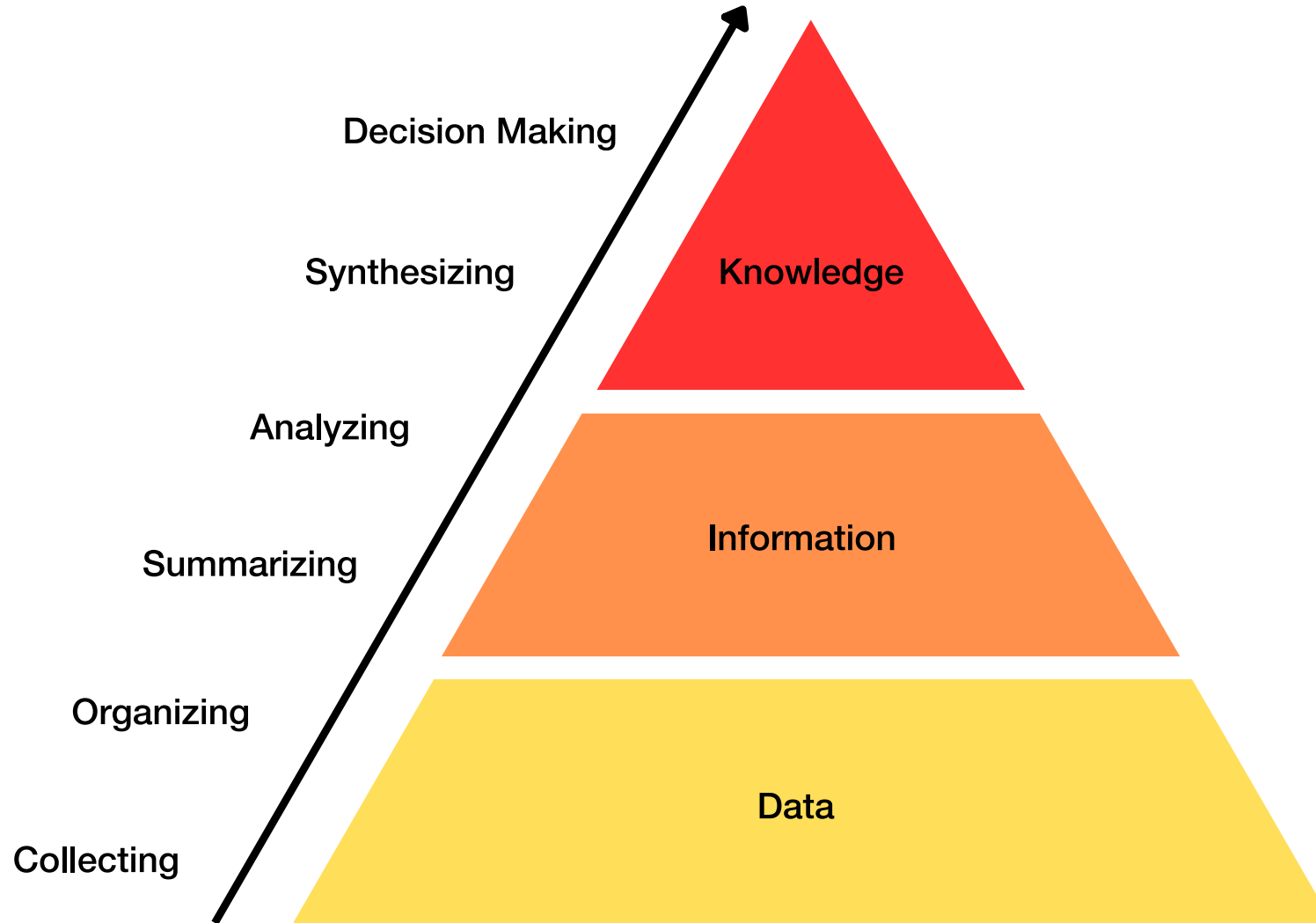
Ele serve para o Brasil?

Ele serve para os clubes?





Pergunta, o que podemos fazer melhor?





Gestão do Esporte nos Clubes Brasileiros



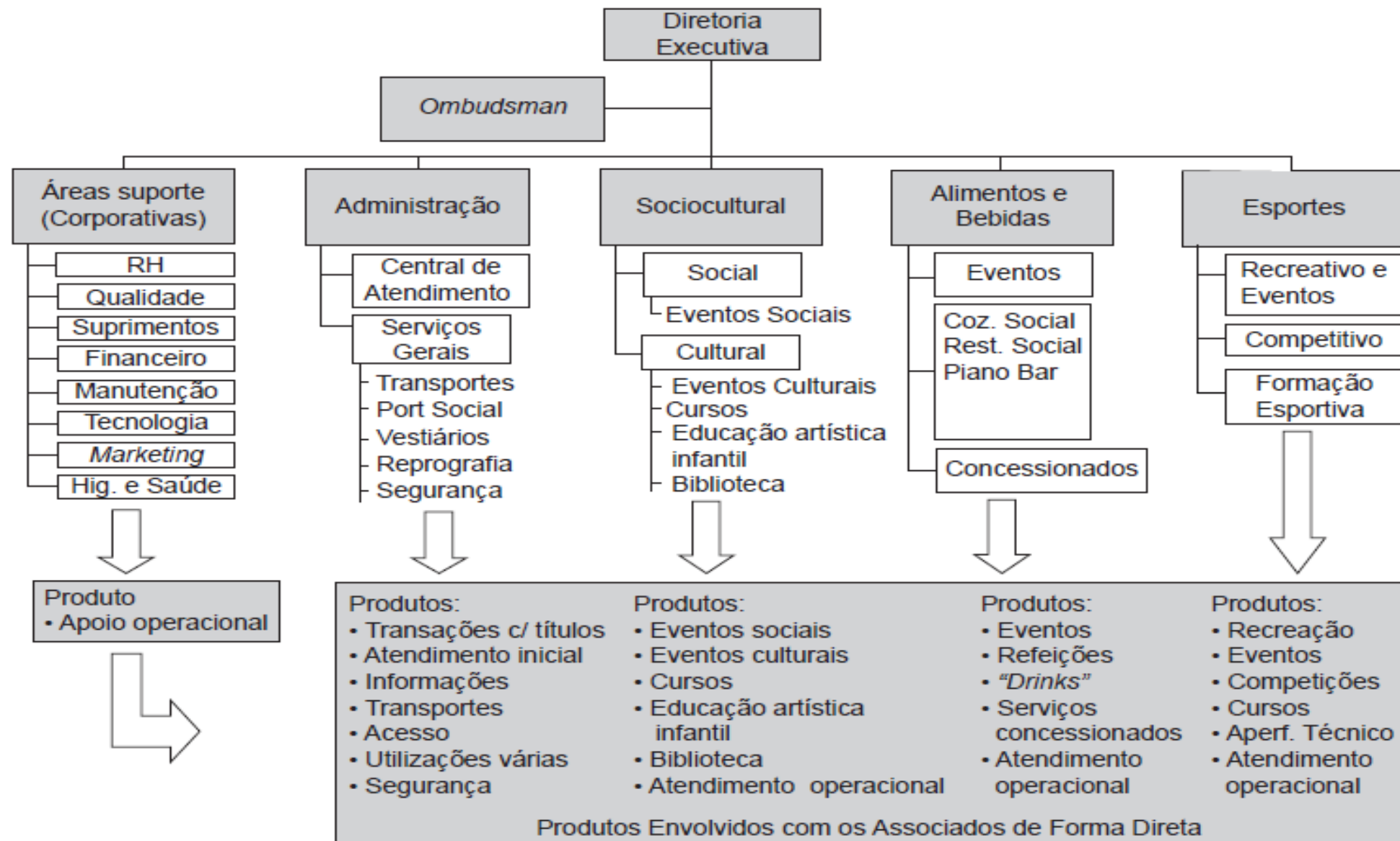


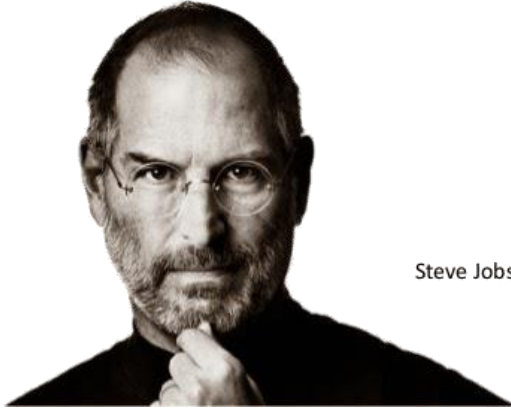
Figura 2. Estrutura do Clube e os produtos resultantes. Fonte: documentação da organização pesquisada.

Por onde começar?

“

**That's been one of my mantras —
focus and simplicity.**

Simple can be harder than complex: You have to work hard to get your thinking clean to make it simple. But it's worth it in the end because once you get there, you can move mountains.



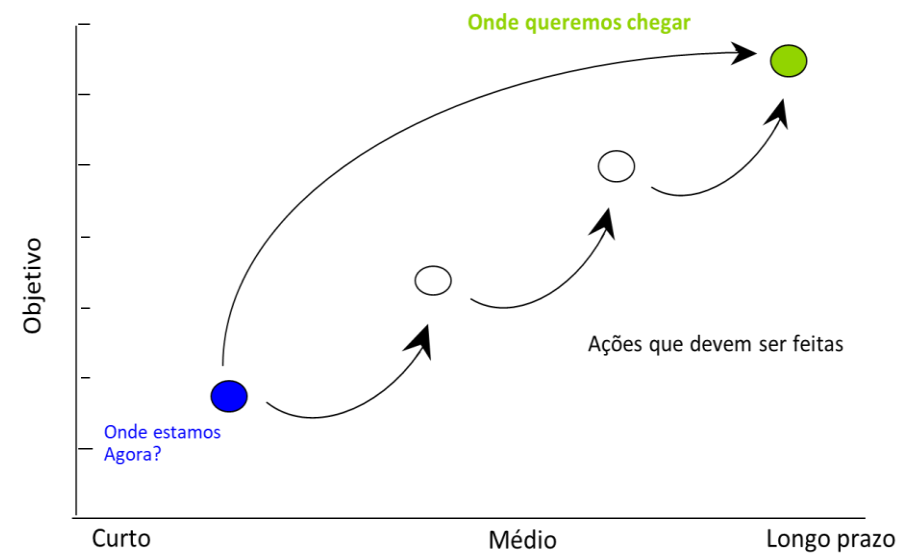
Steve Jobs

Entrevista à revista “Business Week” em 1998

"Esse tem sido um de meus mantras - foco e simplicidade. O simples pode ser mais difícil que o complexo: você tem de trabalhar duro para deixar o seu pensamento limpo e manter a simplicidade. Mas vale a pena no fim das contas porque, quando você chega lá, você pode mover montanhas"

Por onde começar?

- Diagnosticar, o que sou hoje?
 - Interno, externo, esportivo, social...
- Onde eu quero chegar, o que quero ser, o que quero atingir?
 - Estadual, Nacional, Internacional, Olímpico...
 - REALISTAS - COERENTES
- Planejar e Agir



Mensurar - indicadores



- INDICADORES

- Número de atletas
- Número de classificados
- Desempenho
 - Absoluto
 - Relativo

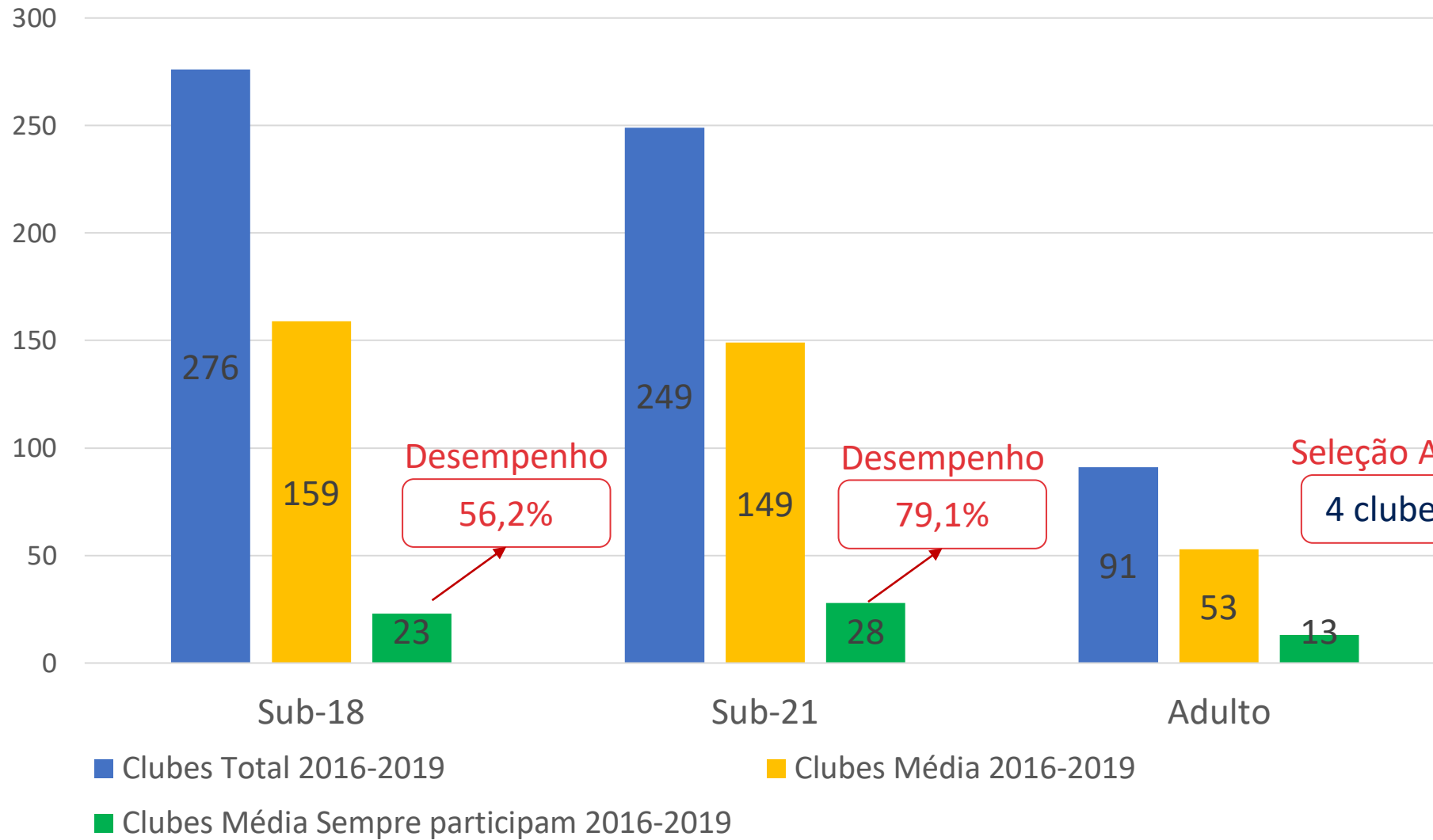
- CURTO – MÉDIO – LONGO PRAZO

Mensurar - indicadores

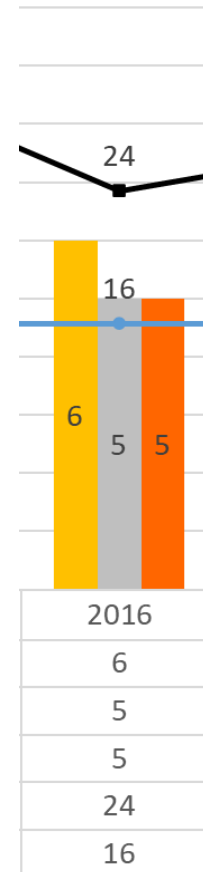
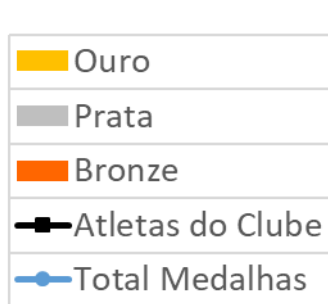


Compartilhando conhecimento para o esporte

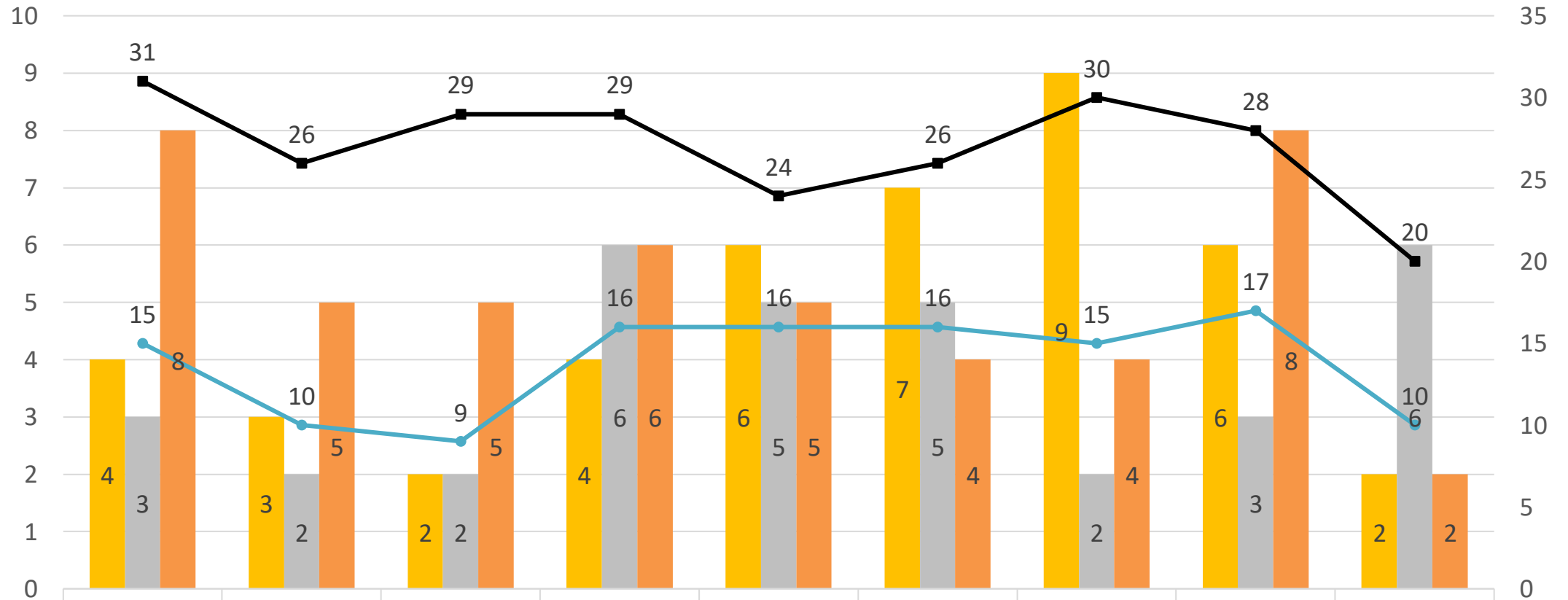
Identificação de um sistema nacional de alto rendimento no judô e possíveis sugestões para a sua melhora



Mensurar - indicadores



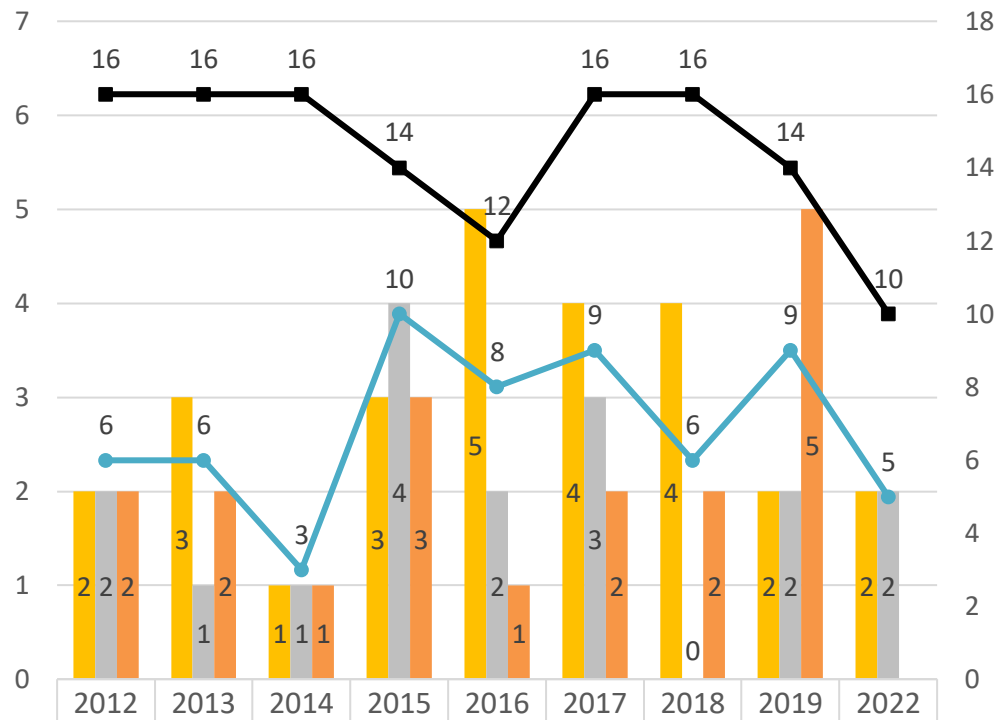
Mensurar - indicadores



Ouro	4	3	2	4	6	7	9	6	2
Prata	3	2	2	6	5	5	2	3	6
Bronze	8	5	5	6	5	4	4	8	2
Atletas do Clube	31	26	29	29	24	26	30	28	20
Total Medalhas	15	10	9	16	16	16	15	17	10

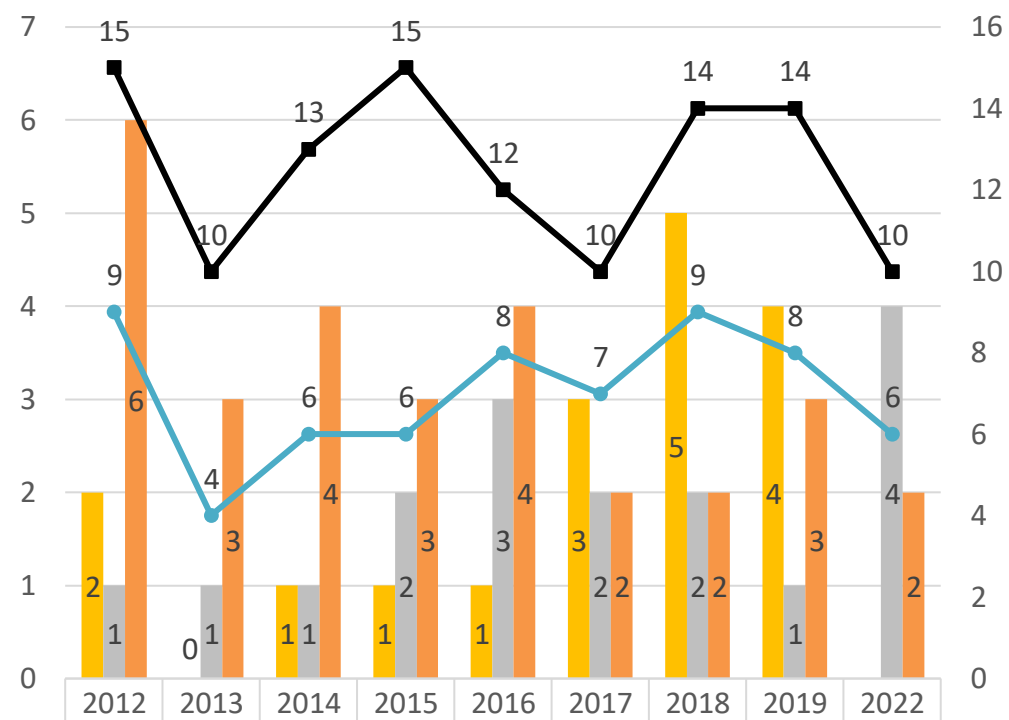
Mensurar - indicadores

Masculino



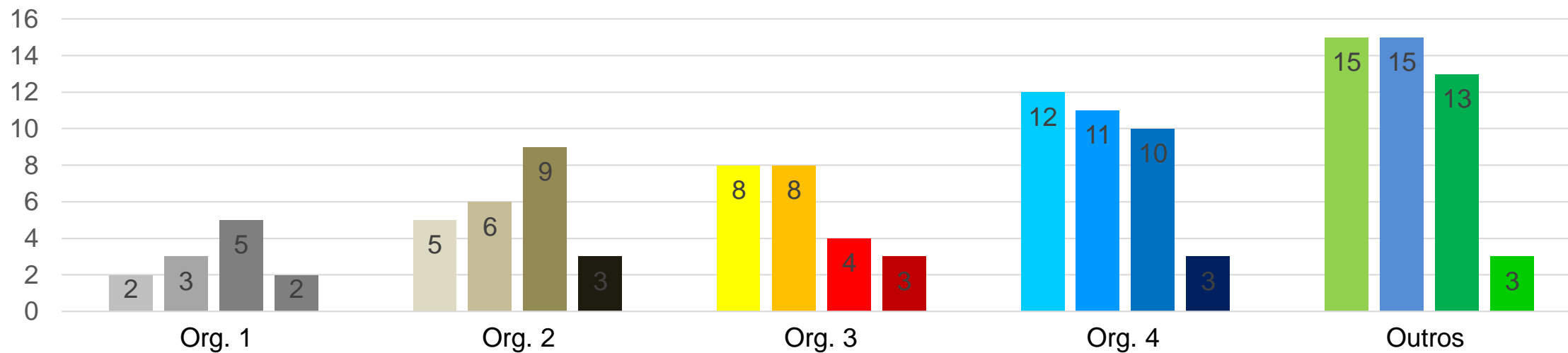
	Ouro	2	3	1	3	5	4	4	2	2
	Prata	2	1	1	4	2	3	0	2	2
	Bronze	2	2	1	3	1	2	2	5	
	Atletas do Clube	16	16	16	14	12	16	16	14	10
	Total Medalhas	6	6	3	10	8	9	6	9	5

Feminino

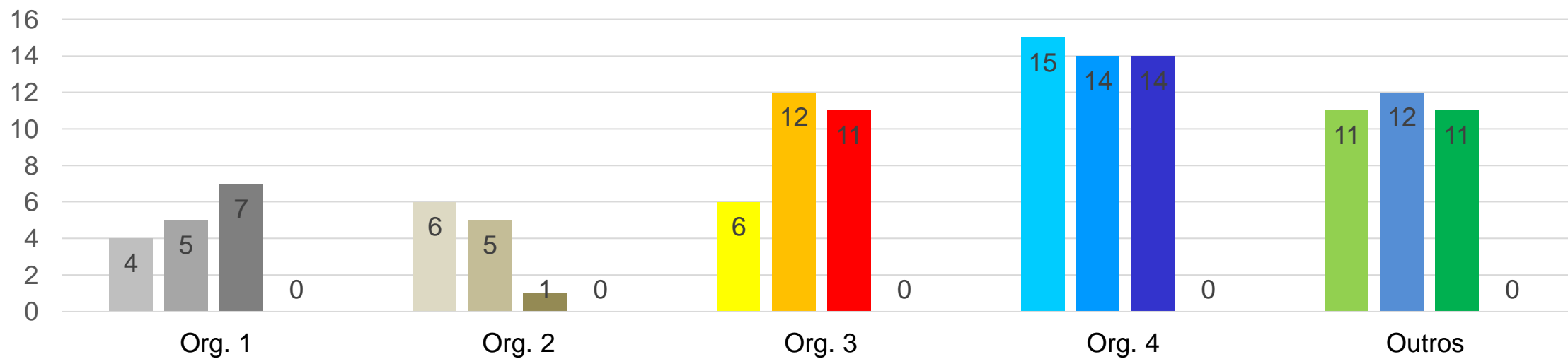


	Ouro	2	0	1	1	1	3	5	4	
	Prata	1	1	1	2	3	2	2	1	4
	Bronze	6	3	4	3	4	2	2	3	2
	Atletas do Clube	15	10	13	15	12	10	14	14	10
	Total Medalhas	9	4	6	6	8	7	9	8	6

2012, 2013, 2014 e 2016



2017, 2018, 2019 e 2020



Mensurar - indicadores



Mensurar - indicadores



Informação

Conhecimento



Melhores decisões
Errar menos...



Bons resultados

Considerações

- **Empreender**

- Iniciar algo novo, que vê o que ninguém vê... Ou tem a coragem de realizar algo,
- Ser empreendedor significa, acima de tudo, ser um realizador que produz novas ideias através da congruência entre criatividade e imaginação.

- **Benchmarking**

- Identificar os processos utilizados por quem conquista o sucesso ou êxito
- Quais soluções já foram feitas por outras organizações que buscam e conquistam melhores resultados
- Fazer um benchmarking nada mais é do que buscar as melhores referências e práticas realizadas
- O objetivo é encontrar oportunidades e melhorias, MAS COM AS DEVIDAS ADAPTAÇÕES

Considerações



UM DIA IRÃO DIZER QUE FOI SORTE!



Considerações

- Diagnosticar, o que sou hoje?
- Onde eu quero chegar, o que quero ser, o que quero atingir?
- Planejar e Agir
- Mensurar
- Empreender sempre que possível, além de Benchmarking



- **Pessoas**

Considerações

- Diagnosticar, o que sou hoje?
- Onde eu quero chegar, o que quero ser, o que quero atingir?
- Planejar e Agir
- Avaliar e refletir
- Empreender sempre que possível, além de Benchmarking

• Pessoas

- Propor um sistema
Interno
Externo – Rede
Demais possibilidades

Considerações



- **Exemplo**

- Pesquisa
- Assessoria
- Diagnóstico
- Análise de desempenho
- Pessoas
- Outros...

Considerações

NOVA LEI GERAL DO ESPORTE - L14597. Institui a Lei Geral do Esporte

Aprovação do projeto de Lei nº 1.153, de 2019, e apensados:

PL nº 7.560/2014, PL nº 1.730/2019, PL nº 1.873/2019, PL nº 2.244/2019, PL nº 591/2019, PL nº 783/2019, PL nº 804/2019, PL nº 330/2020 e **PL nº 1.825/2022 (nº Anterior: PLS 68/2017)**

Projeto Lei 68 de 2017...

<https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/128465>

Proposta de Nova Lei Geral do Esporte (PL-1153/2019)

<https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2208682>

PARECER ÀS EMENDAS DE PLENÁRIO AO PROJETO DE LEI Nº 1.153, DE 2019, E APENSADOS

PROJETO DE LEI Nº 1.153, DE 2019

Apensados: PL nº 7.560/2014, PL nº 1.730/2019, PL nº 1.873/2019, PL nº 2.244/2019, PL nº 591/2019, PL nº 783/2019, PL nº 804/2019, PL nº 330/2020 e PL nº 1.825/2022

Altera a Lei nº 9.615, de 24 de março de 1998, que institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências (Lei Pelé), para dividir em seções o Capítulo V – DA PRÁTICA DESPORTIVA PROFISSIONAL e para acrescentar dispositivo relativo aos atletas de base.

Autor: SENADO FEDERAL - VENEZIANO VITAL DO RÉGO
Relator: Deputado FELIPE CARRERAS

I - RELATÓRIO

Durante a discussão da matéria, foram apresentadas 6 emendas de Plenário.

É o relatório.



II - VOTO DO RELATOR

Após amplo diálogo com diversos Líderes Partidários, as Emendas de Plenário ao Projeto de Lei nº 1.153, de 2019, e seus apensados, contemplam uma série de medidas destinadas a aperfeiçoar a legislação esportiva federal brasileira, consolidadas em um único diploma legislativo.

Ante o exposto, votamos:

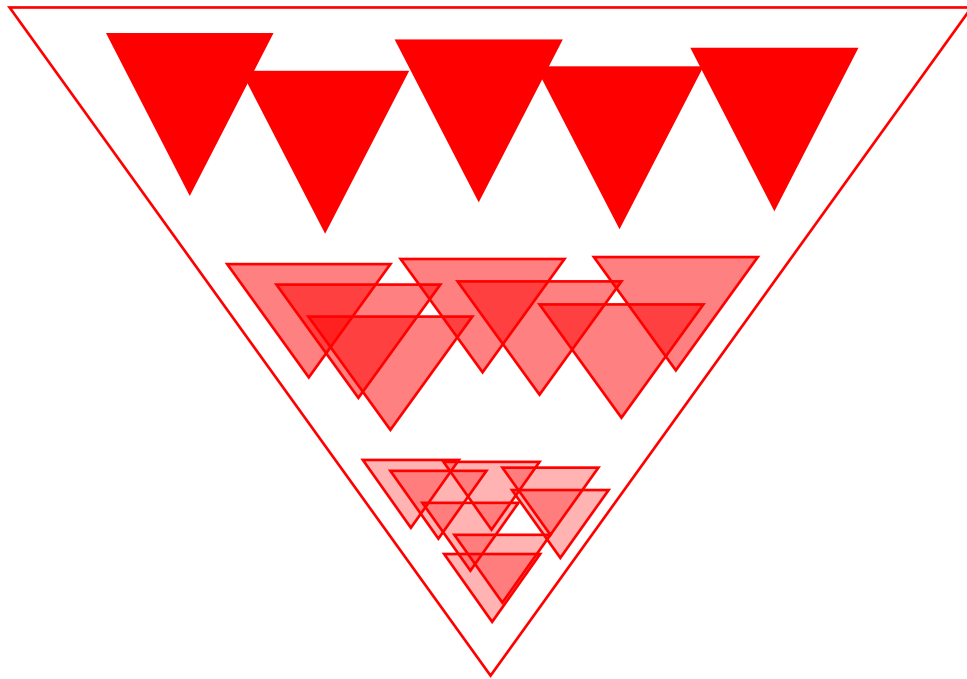
Assinado eletronicamente pelo(a) Deputado(a) Felipe Carreras
Para verificar a autenticidade, acesse: <https://trf4g1.senado.gov.br/verificacao/autenticacao>

PRE nº 1



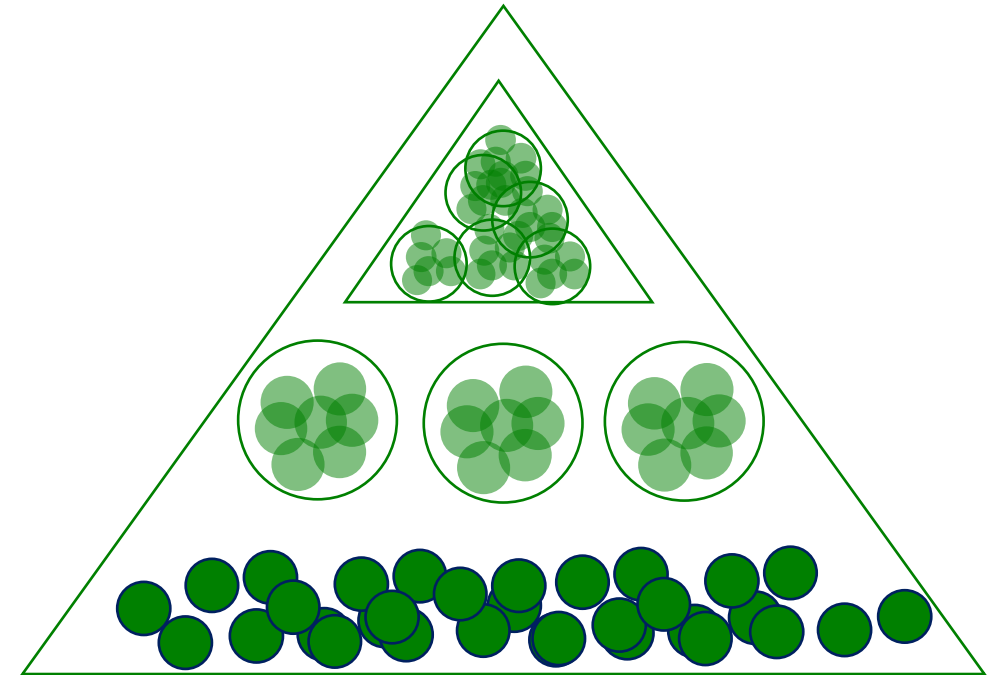
Desafio

Top-down?



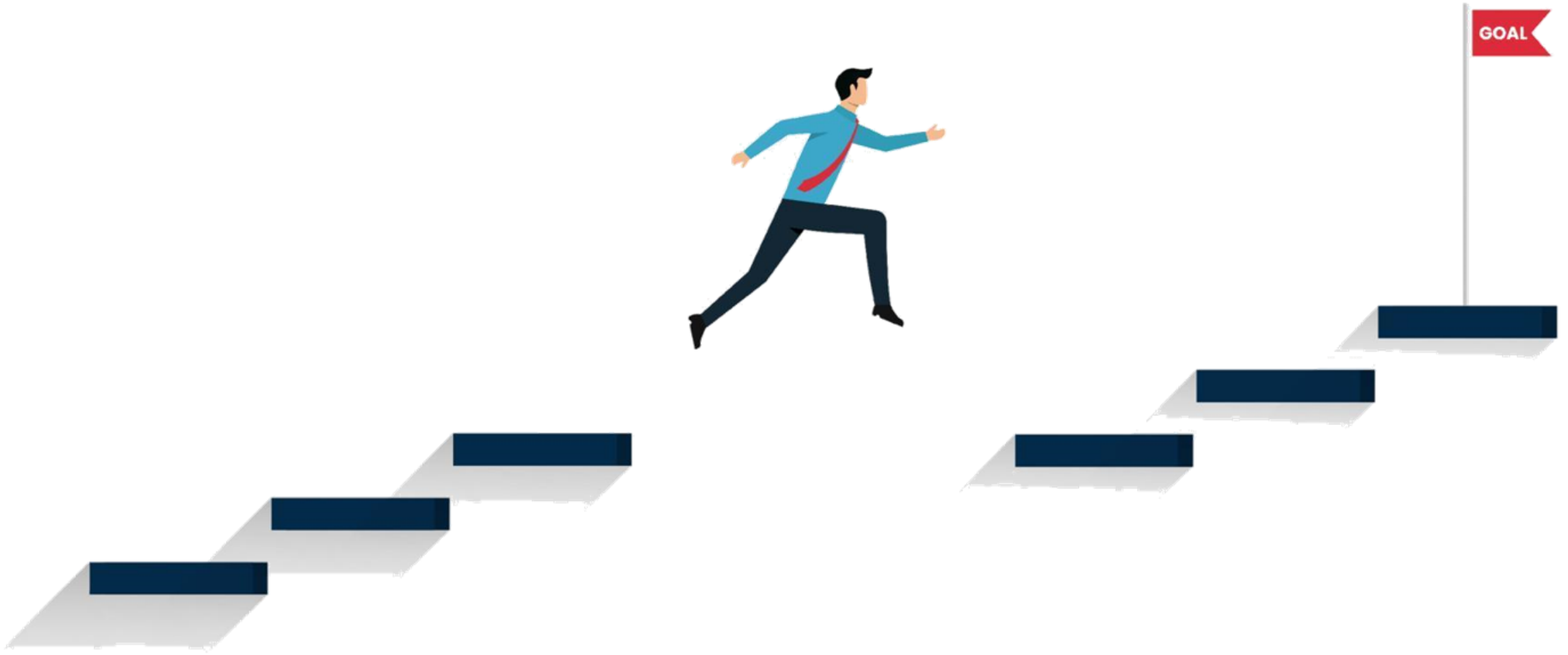
nós

Bottom-up?



nós

Desafio



Desafio



- **O que cada um de vocês ou o grupo de você levará irá propor para o seu clube???**
- **Pelo menos uma ação que tenha como objetivo “melhoria”...**
- **Qual o retorno deste evento para o ambiente interno do setor do seu clube???**
- **Enfim, o que vocês levarão de volta e o que pode ser transformado?**

ATENÇÃO





SPORT.MAP

Sport Management and Policies
research group

Grupo de Pesquisa em Gestão e
Políticas do Esporte



www.facebook.com/sportmapfca/



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



sportmap.fca@gmail.com



Muito

OBRIGADO

Leandro Mazzei

lemazzei@unicamp.br

