

A REESTRUTURAÇÃO DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ATLETISMO NA GESTÃO 2013 A 2016

LUIZ ANTONIO DE OLIVEIRA RAMOS FILHO

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

luizantonioramos82@gmail.com

MANUEL PORTUGAL FERREIRA

UNINOVE – Universidade Nove de Julho

manuel.portugal.ferreira@gmail.com

A REESTRUTURAÇÃO DA CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE ATLETISMO NA GESTÃO 2013 A 2016

INTRODUÇÃO

O atletismo é uma das modalidades esportivas mais populares no Brasil, em que é praticado amplamente nas escolas e clubes (Da Costa, 2006). No esporte de alto nível, está entre as três modalidades que mais trouxeram resultados internacionais para o país, com 14 medalhas ao longo da história dos Jogos Olímpicos. Está atrás apenas do judô com 19 e da vela com 17 medalhas olímpicas (COB, 2015a). A organização esportiva nacional responsável pela promoção e coordenação da modalidade no Brasil é a Confederação Brasileira de Atletismo (CBAt), que direciona o trabalho das 27 federações estaduais, dos clubes, treinadores e atletas em geral.

O atletismo brasileiro está num momento de transição. Após ter ficado sob a direção do mesmo grupo de gestores durante 25 anos (1987-2012), uma nova diretoria foi eleita para o período de 2013 a 2016, com a missão de reestruturar e modernizar a CBAt. Além desta mudança, a nova gestão assume a confederação com a pressão pela obtenção de resultados no esporte de alto rendimento, tendo em vista que o Brasil será sede dos próximos Jogos Olímpicos (Rio 2016) e que nas últimas quatro edições olímpicas, o país conquistou apenas 3 medalhas (Santos, Da Costa & Silva, 2012). Destas edições, na última, em Londres 2012, não conquistou nenhuma medalha.

A reestruturação de empresas e instituições, também chamada de *turnaround*, é o processo que os gestores realizam para modificar o declínio de performance que a entidade se encontra e, para que consigam oferecer condições de crescimento e recuperação ao nível competitivo (Serra, Ferreira & Contrigiane, 2008). A reestruturação requer modificações profundas na entidade, incluindo alterações no planejamento estratégico, no ambiente organizacional, nos processos de gerenciamento, na comunicação externa e na imagem da organização, além da exigência de qualidade e profissionalismo necessários para os gestores encarregados (Bivainis & Tamosiunas, 2003; Pan & Chen, 2014). Na CBAt, a reestruturação e modernização abrange o trabalho realizado em todos os níveis, desde a gestão da entidade, aos projetos esportivos de massificação do atletismo nas escolas, passando pela qualidade na seleção, formação dos jovens talentos, na promoção e nos resultados internacionais dos atletas de alto rendimento.

O estudo foi realizado pela abordagem qualitativa. Utiliza o método de estudo de caso, pois permite um aprofundamento sobre a realidade a ser estudada (Creswell, 2010). Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com o Prof. Dr. Antonio Carlos Gomes, Superintendente de Alto Rendimento da CBAt, responsável direto para reestruturação da confederação. Como forma complementar de coleta de dados, foi realizada a análise de documentos oficiais da CBAt, com dados detalhados sobre as ações realizadas e com os resultados esportivos obtidos nas competições internacionais. A interpretação dos dados foi realizada seguindo os princípios da teoria da reestruturação (Bivainis & Tamosiunas, 2003).

A pesquisa demonstrou que a reestruturação da CBAt foi um processo complexo, que abrange várias áreas de atuação da entidade e que ainda está ocorrendo. Foi elaborado um planejamento prevendo ações e projetos específicos para cada etapa de formação dos atletas, bem como nos aspectos gerenciais da entidade. Os resultados sobre os projetos e metas demonstram que houve uma evolução da confederação e do atletismo no país.

Este relato técnico está subdividido em seis partes, seguindo o modelo sugerido por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012): a) referencial teórico relacionado ao processo de reestruturação de organizações; b) método da produção técnica utilizado para o levantamento de dados; c) contexto da situação-problema que levou a reestruturação da CBAAt; d) intervenção e mecanismos adotados pela nova gestão; e) resultados obtidos e análise; f) conclusão.

REFERENCIAL TEÓRICO

As instituições, de forma geral, passam por fases de crescimento, estabilização e declínio em relação a performance das atividades que realizam. Existem diversos fatores internos e externos que podem causar o declínio, como as alterações na concorrência, estratégias obsoletas, a inoperância da gestão encarregada, alta rotatividade de funcionários, a falta de investimentos, entre outros. Quando o declínio não é corrigido, resulta na falência da instituição e encerramento das atividades (Serra, Ferreira & Contrigiane, 2008).

O processo gerencial de recuperação institucional no período do declínio e a retomada do alto desempenho nas atividades é conhecida como a "reestruturação" (Bivainis & Tamosiunas, 2003) e também por "*turnaround*" [tradução livre: reviravolta] (Serra, Ferreira & Contrigiane, 2008; Thomson, 2010; Heggde & Panikar, 2011; Pan & Chen, 2014).

Este é um processo que demanda mudanças estratégicas profundas, como a reorganização completa da entidade, incluindo desde as atividades principais até a diretoria executiva. São ações direcionadas para resultados em longo prazo, que incluem investimentos visando melhorias financeiras e de gestão (Pan & Chen, 2014). O processo de reestruturação é considerado completo quando a instituição retoma o sucesso já experimentado, obtendo novos índices de competitividade e crescimento (Serra, Ferreira & Contrigiane, 2008).

A reestruturação é única para cada instituição. É influenciada por variados aspectos externos, como a política, a economia, o ambiente social e a tecnologia disponível, caracterizando um panorama ao qual deverá ser planejada a reestruturação. Apesar destas diferenças em que cada instituição está inserida, o processo de reestruturação possui certas regularidades que podem ser previsíveis, projetadas e gerenciadas (Bivainis & Tamosiunas, 2003):

1. Avaliação da necessidade de reestruturação da instituição;
2. Preparação da estratégia de reestruturação;
3. Implementação da estratégia de reestruturação;
4. Implementação do controle do programa de reestruturação;
5. Avaliação dos benefícios da reestruturação.

A avaliação da necessidade de reestruturação é baseada numa ampla perspectiva sobre a visão e missão da entidade, combinada com a análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conhecida como análise SWOT (do inglês *strengths, weaknesses, opportunities e threats*). O diagnóstico dessa perspectiva se torna um indicativo consistente sobre a necessidade ou não da reestruturação da instituição (Bivainis & Tamosiunas, 2003; Souza, 2007).

A preparação da estratégia de reestruturação, também chamada de "planejamento estratégico", envolve a revisão ou a criação da visão e da missão da entidade. Na sequência, a definição das metas e da forma como serão controladas (Ferkins, Shilbury & McDonald, 2009). Depois, a criação de planos alternativos e a escolha das melhores formas de implementação do plano. Por fim, a tomada de decisão sobre as ações e as mudanças inevitáveis a serem realizadas (Bivainis & Tamosiunas, 2003).

A implementação da estratégia de reestruturação requer a renovação dos sistemas de gerenciamento, de forma que racionalize e aumente a eficiência dos processos da gestão, nos níveis estratégico, tático e operacional. Esta melhoria dos procedimentos deverá envolver toda a empresa, nos diversos setores, como o executivo, os recursos humanos, o financeiro, o marketing e demais (Bivainis & Tamosiunas, 2003).

A implementação do controle do programa de reestruturação deverá ser definida a partir de parâmetros de gestão de qualidade no plano estratégico e operacional, com um sistema de avaliação permanente. No caso de as modificações não estiverem gerando resultados satisfatórios, será a função do controle identificar esta falha para que uma nova estratégia seja desenvolvida e implementada. Dessa forma, a reestruturação controlada induzirá a evolução das estratégias, não permitindo que a entidade volte a incorrer nos mesmos erros anteriores (De Knop, Van Hoecke & De Bosscher, 2004). A avaliação dos benefícios da reestruturação deverá ser periódica, com revisões e ajustes necessários garantindo a evolução da entidade, no entanto, mantendo o rumo de longo prazo previsto no planejamento estratégico (Ferkins & Shilbury, 2012).

MÉTODO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A criação desse relato técnico foi baseada na estrutura sugerida por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr. (2012). O estudo tem uma abordagem qualitativa, adequado para estudar relações complexas, em que as características são subjetivas e requerem uma interpretação da realidade (Günther, 2006). Utiliza o método de estudo de caso, pois permite um aprofundamento sobre a realidade e os projetos da entidade a ser estudada (Creswell, 2010).

Os meios utilizados para a coleta de dados são entrevistas semiestruturadas e análise de documentos. A entrevista é realizada quando as ações e participantes não podem ser diretamente observados, mas podem fornecer informações importantes sobre procedimentos e dados históricos (Günther, 2006). A forma da entrevista semiestruturada, com perguntas abertas, permitem uma flexibilidade no roteiro, além de perguntas complementares para melhores esclarecimentos do objeto de estudo (Manzini, 2012). A coleta de dados a partir de documentos oficiais serve como embasamento e validação sobre as informações obtidas na entrevista, tornando os resultados da pesquisa mais consistentes e precisos (Creswell, 2010; Lima, Antunes, Mendonça Neto & Peleias, 2012).

As entrevistas foram realizadas com o Prof. Dr. Antonio Carlos Gomes, Superintendente de Alto Rendimento da CBAAt, nos dias 23 de abril, 7 e 28 de maio de 2015, na sede da CBAAt, em São Paulo-SP. Nas entrevistas foram abordados os aspectos gerais da reestruturação da confederação, com as considerações da forma que a direção diagnosticou, interpretou, planejou e implantou as ações da nova gestão. A escolha do Prof. Gomes como

entrevistado ocorreu, por ele estar diretamente envolvido no planejamento e execução do plano de reestruturação da CBAAt, como um dos maiores responsáveis da confederação.

A análise de documentos oficiais da CBAAt foi possível pela concessão do Prof. Gomes, que permitiu o acesso aos documentos do planejamento estratégico criado pela nova diretoria e também aos slides do Fórum Técnico de Alto Rendimento 2013. Foi neste evento que a diretoria comunicou oficialmente aos presidentes das 27 federações estaduais de atletismo, além dos treinadores da seleção brasileira, as principais estratégias, metas e mudanças da nova gestão para os anos seguintes.

Também foram coletados dados em relação as metas específicas de cada projeto, por meio das publicações oficiais da CBAAt no site oficial da entidade, no livro "CBAAt Atletismo rumo ao futuro: nova gestão, novos desafios" (CBAAt, 2013) e no Relatório CBAAt 2014. Esta coleta de dados forneceu números de crianças e atletas participantes nos projetos, números de cursos e campings realizados, além dos resultados esportivos obtidos nas competições internacionais de maior relevância para o alto rendimento, neste caso, os mundiais de atletismo.

CONTEXTO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O Comitê Olímpico do Brasil (COB) traçou uma meta ambiciosa de colocar o Brasil de forma inédita entre os 10 melhores países na classificação geral do quadro de medalhas dos Jogos Olímpicos Rio 2016. Para isto, fez um planejamento estratégico visando basicamente dois aspectos fundamentais. O primeiro, é tentar obter sucesso em modalidades que mais premiam com medalhas nos Jogos, ou seja, principalmente as modalidades individuais. O segundo aspecto é definir as principais modalidades em que o Brasil possui desempenho avançado e que deverão receber maiores investimentos por parte do COB e das confederações. Uma das modalidades destacadas é o atletismo (COB, 2015b).

Nas últimas quatro edições olímpicas, entre 2000 a 2012, o país conquistou apenas 3 medalhas no atletismo. Destas edições, na última, em Londres, não conquistou nenhuma medalha (CBAAt, 2015a). É um rendimento muito baixo para as novas metas brasileiras e para a importância designada para esta modalidade. Diante deste panorama, o atletismo passou a receber maiores investimentos, porém também assumiu um grande compromisso para obter resultados significativos nos Jogos Olímpicos de 2016. Isto foi um dos motivos que conduziu para a reestruturação e modernização da CBAAt.

A CBAAt ficou sob a direção do mesmo grupo de gestores durante 25 anos, no período entre 1987 a 2012. A sede da entidade era em Manaus-AM, distante dos principais centros populacionais e clubes esportivos do Brasil. O então presidente, Sr. Roberto Gesta de Melo, justificou que "naquela época, o esporte era muito forte no estado [Amazonas]. Mas agora, é natural esta mudança para São Paulo, o grande centro do atletismo" (UOL, 2012).

No ano de 2012 foi realizada a eleição da nova diretoria, para gerir a CBAAt no período entre 2013 a 2016. O Sr. José Antonio Martins Fernandes foi eleito presidente com 40 votos dos 41 membros presentes. Participaram da votação os presidentes das 27 federações estaduais, os presidentes dos cinco clubes com maior pontuação no Troféu Brasil do ano

anterior, os atletas ganhadores de medalhas olímpicas, além dos representantes dos árbitros e dos treinadores (CBAt, 2015c).

Antes de assumir a CBAt, Fernandes foi presidente da Federação Paulista de Atletismo durante 12 anos. A primeira medida anunciada foi a mudança da CBAt para a cidade de São Paulo-SP, com o intuito de facilitar toda a logística de gerenciamento da confederação, aproximando-a dos principais clubes e centros de treinamento de atletismo do país (UOL, 2012). "Vamos ter a Olimpíada em 2016 no Brasil e certamente estaremos sob cobrança constante. Vou precisar do apoio de todos" (Placar, 2012), comentou Fernandes após a eleição, numa referência aos novos desafios e metas a cumprir.

No caso da mudança de sede da CBAt de Manaus para São Paulo, já iniciando o processo de reestruturação, houve a substituição de quase todos os funcionários. Apesar de drástica essa mudança de região do país, de acordo com o Prof. Dr. Antonio Carlos Gomes, "a CBAt usou o ano de 2012 como o período de transição, já deixando clara as mudanças que iriam ocorrer, permitindo assim que seus funcionários antigos fizessem um desligamento planejado da entidade".

A nova diretoria eleita realizou um diagnóstico da situação da CBAt e do atletismo no Brasil, que podem ser resumidos em oito problemas principais:

1. Mudança da sede para São Paulo, aproximando-a da maior parte dos clubes e atletas, facilitando a logística e supervisão da CBAt;
2. Necessidade de modernização da CBAt, em relação ao gerenciamento, funções e procedimentos;
3. Falta de um planejamento estratégico capaz de direcionar em longo prazo os rumos que o atletismo deveria ter (próximos 10 anos);
4. Ampliação do número de praticantes na base, também chamada de massificação escolar;
5. Melhoria nos processos de identificação, seleção e aperfeiçoamento dos jovens potenciais atletas;
6. Promoção adequada dos atletas ao esporte de alto nível, também chamada de profissionalização, incluindo aspectos como a necessidade de treinamentos direcionados por um comando técnico unificado, além de proporcionar aos atletas a experiência nas competições internacionais;
7. Qualificação e atualização dos professores e treinadores de atletismo em todo o Brasil, de acordo com uma metodologia moderna direcionada pela seleção nacional;
8. Melhorias de comunicação e divulgação do atletismo no país, resultando em maior participação na mídia, atraindo maior número de praticantes e de público nos eventos.

Este diagnóstico possui características semelhantes ao modelo proposto por Smolianov, Murphy, McMahan e Naylor (2015), de desenvolvimento de esporte em massa integrado ao esporte de alta performance, que considera os seguintes aspectos:

- Método de identificação e desenvolvimento de talentos;
- Método de preparação e apoio para atletas de alta performance;
- Centros de treinamentos e instalações multidisciplinares;

- Participação em competições nacionais e internacionais;
- Promoção e apoio educacional, científico, médico e filosófico (multidisciplinar);
- Parcerias com agências de apoio;
- Integração de incentivos e estruturas para o esporte de massa e de elite.

Para tantos objetivos diferentes, foi necessária uma reestruturação da confederação em todos os aspectos, como os gerenciais, de planejamentos, de logística, de comunicação, além de uma revisão sobre o método de desenvolvimento da modalidade desde a infância até o alto rendimento.

INTERVENÇÃO E MECANISMOS ADOTADOS

A primeira intervenção realizada pela nova gestão foi a mudança da sede da CBAAt de Manaus-AM para São Paulo-SP, aproximando a entidade dos principais centros de atletismo do país. Na sequência, foi criado um novo organograma, estabelecendo três superintendências com a função de auxiliar diretamente a presidência (CBAAt, 2013):

- **Superintendência Executiva**, responsável pelas áreas de administração e finanças;
- **Superintendência Técnica**, encarregada da realização do calendário de competições, além supervisionar o cumprimento das normas técnicas do Atletismo;
- **Superintendência de Alto Rendimento**, que elabora os programas de desenvolvimento, supervisiona as Seleções das várias categorias e orienta o trabalho dos centros de treinamentos.

A partir do novo organograma, foram contratados gestores qualificados para executarem as determinadas funções, iniciando o processo de profissionalização. Isto levou a criação do planejamento estratégico, que ficou conhecido como o **Programa de Alto Rendimento da CBAAt**. A seguir, são citadas as bases conceituais que orientaram todo o processo do planejamento estratégico, apresentados no Fórum Técnico de Alto Rendimento 2013:

- No **diagnóstico da situação** assumida pela nova diretoria, identificando as forças e fragilidades do trabalho que vinha sendo executado;
- Na **visão** almejada para os próximos 10 anos;
- Nos **valores e princípios** que orientam as ações da CBAAt;
- Nas **barreiras** de visão e atuação existentes entre os profissionais envolvidos no processo de formação de atletas;
- Nas **metas** de desempenho a serem cumpridas no curto prazo (6 meses);
- Nas **estratégias** que ofereçam as condições de atingir as metas propostas;
- Nas **ações** práticas a serem implantadas para a realização das metas;
- Na **implementação** da forma de controle e monitoramento do desempenho da CBAAt.

Após desenvolver a base conceitual do Programa de Alto Rendimento, foram propostos oito projetos estratégicos para viabilizar o cumprimento das metas no curto e médio prazo, além de estarem alinhados ao planejamento de longo prazo (10 anos):

- 1. Coordenação dos grupos de provas:** foram criadas regras para eleger treinadores do mais alto nível, com comprovada qualificação, para serem os coordenadores nacionais durante o período de 2 anos. **Objetivo:** melhorar a orientação geral a todos os treinadores envolvidos com atletas de alto nível, subdivididos pelos grupos específicos de provas com as mesmas características. Dessa forma, a CBAAt conseguirá garantir que a etapa de promoção dos atletas e a busca de resultados para o esporte de alto rendimento será bem direcionada com os métodos mais modernos de preparação desportiva.
- 2. Comissão Científica:** método para realizar a conexão multidisciplinar entre os profissionais das áreas da saúde (medicina, psicologia, nutrição, fisioterapia e massoterapia), do movimento humano (fisiologia, biomecânica, treinamento desportivo, protocolo de testes e desenvolvimento e aprendizagem motora), da genética e dos treinadores específicos de cada prova. **Objetivo:** aumentar a eficiência dos processos de avaliação, prescrição, execução e controle de todas as atividades relacionadas à melhoria do rendimento dos atletas. A medida inicial foi disponibilizar o acompanhamento dos atletas por profissionais multidisciplinares nas principais competições internacionais, melhorando a assistência prestada. A conclusão da implementação da “Base de dados” (explicada adiante), será parte importante no gerenciamento e processamento de todas as informações geradas, tornando as avaliações multidisciplinares ainda mais eficientes.
- 3. Parcerias internacionais:** oferecer locais para estágios, clínicas e treinamentos para os atletas e para os treinadores. Estas ações são chamadas de *Campings*. Entre os principais países estão relacionados na parceria estão: França, Estados Unidos, Cuba, Rússia, Ucrânia, Itália, Portugal e Holanda. **Objetivo:** oferecer experiência internacional aos atletas e treinadores, com a referência das principais escolas de atletismo, possibilitando que os representantes das seleções brasileiras estejam entre os melhores atletas do mundo, com acesso as informações e treinamentos de vanguarda.
- 4. Ranking Brasileiro de Treinadores:** estabelecido de acordo com três critérios objetivos: a) formação acadêmica; b) a produção científica publicada; c) os resultados obtidos por categoria. **Objetivo:** estabelecer critérios objetivos de meritocracia na escolha dos treinadores integrantes das seleções brasileiras.
- 5. Escola Nacional de Treinadores de Atletismo:** dividido em 5 níveis, sendo que os três iniciais voltados para o desenvolvimento de atletas jovens e os dois últimos voltados para atuação com atletas de alto rendimento. **Objetivo:** promover a formação dos treinadores brasileiros dentro de um plano de proficiência desenvolvido pela CBAAt, abordando de forma coerente o conhecimento técnico, metodologia, controle de treino, avaliação e princípios éticos.

6. **Sistema Nacional de Preparação de Atletas:** estabelece o processo de treinamento em longo prazo, desde a formação básica na escola (nível 1), passando pelos Núcleos Nacionais (nível 2, com previsão de 180 unidades no Brasil), depois pelo Centro de Desenvolvimento de Talentos (nível 3, com previsão de 5 unidades), até chegarem ao Centro de Alto Rendimento (nível 4, com 2 unidades já implantadas). **Objetivo:** desenvolver o “caminho do atleta” (do inglês, *athlete pathway*), oferecendo condições para a massificação do atletismo, detecção e seleção dos talentos, formação especializada dos jovens atletas e no final a promoção ao esporte de alto rendimento.
7. **Projetos de atualização, comunicação e divulgação:** divididos em três formatos: a) Congressos de Atletismo, com participações de palestrantes internacionais e destinados aos profissionais que atuam no atletismo; b) Revista Brasileira de Atletismo “Podium”, com publicações impressas e online; c) Portal Online do Atletismo, página oficial da CBAAt, com notícias, projetos institucionais, resultados de competições, patrocinadores, balanços financeiros, relatórios e demais informações da entidade. **Objetivo:** aumentar a divulgação do esporte e de atualização de conhecimento técnico-científico para profissionais do atletismo, professores, atletas e demais adeptos.
8. **Banco de dados (plataforma online):** sistema de gerenciamento de informações esportivas dos atletas, como as avaliações físicas, médicas, nutricionais e demais áreas da saúde, controles de cargas de treinamento, prescrição, periodização e histórico de treinamentos. O sistema irá monitorar crianças de todo o Brasil que estiverem participando dos projetos de atletismo em fase escolar até os atletas de alto rendimento, permitindo a melhor seleção de atletas com base nos testes físicos e resultados desportivos. Esta plataforma é consideravelmente complexa para a criação de sistemas de informática e ainda está em processo de implantação. **Objetivo:** integrar as informações pertinentes para o gerenciamento de todos os processos envolvidos com os treinamentos, competições e a saúde dos atletas. A plataforma permitirá que os diretores da CBAAt, comissão científica e treinadores das seleções brasileiras tenham acesso as informações completas e padronizadas de todos os atletas monitorados pelo sistema. Essa ferramenta está sendo considerada pelos integrantes da CBAAt como uma grande inovação em tecnologia de informação e gestão no esporte nacional.

RESULTADOS OBTIDOS E ANÁLISE

O processo de reestruturação realizado pela nova gestão criou o Programa de Alto Rendimento da CBAAt, que se tornou no planejamento estratégico detalhado sobre as diversas áreas de atuação da confederação e também oferece diretrizes para a atuação das federações e clubes de atletismo espalhados pelo Brasil. A importância deste programa é garantir que o trabalho seja realizado de forma coerente e eficiente, desde a iniciação esportiva com as crianças, passando pela especialização dos atletas juvenis com maior potencial, até o nível de alto rendimento esportivo na categoria adulta. Este planejamento em longo prazo, chamado de "caminho do atleta", é considerado imprescindível para o desenvolvimento de atletas de elite internacional (Sotiriadou & Shilbury, 2009).

A primeira etapa do "caminho do atleta" é a iniciação esportiva que ocorre nas escolas. O Programa Atleta na Escola, é um programa nacional realizado pelos Ministérios do Esporte e da Educação em parceria com a CBAAt. Foi criado em 2013, a partir da atual gestão da CBAAt, apenas com o atletismo e ampliado em 2014 para as modalidades de judô e voleibol, em parceria com as respectivas federações. O programa está sendo realizado em todos os estados do país e se tornou na principal forma de iniciação do atletismo. É dividido em duas faixas etárias, entre 12 a 14 anos e entre 15 a 17 anos (Tabela 1).

Tabela 1. Programa Atleta na Escola

Participantes	2013	2014
Adesão de escolas	22 mil	44 mil
Adesão de municípios	4.577	4.790
Adesão de estados	27	27
Número de atletas	2,3 milhões	3,8 milhões

Fonte: CBAAt (2014)

Na sequência do "caminho do atleta", os talentos esportivos selecionados nas escolas são encaminhados para os Núcleos Nacionais (nível 2). Conforme ocorre o desenvolvimento dos jovens, os mais talentosos são encaminhados para os Centros de Desenvolvimento de Talentos (nível 3) e concluem a formação de elite nos Centros de Alto Rendimento (nível 4). O programa Sistema Nacional de Preparação de Atletas está em funcionamento parcial (Tabela 2) e continua em fase de implantação em várias cidades do país, pois depende de investimento público federal em infraestrutura e recursos humanos, além dos aspectos políticos de cada município (CBAAt, 2015d).

Tabela 2. Sistema Nacional de Preparação de Atletas

Unidades de Treinamento	Funcionando em 2014	Previsão do projeto
Núcleos Nacionais - Nível 2	20	180
Centros de Desenvolvimento de Talentos - Nível 3	2	5
Centros de Alto Rendimento - Nível 4	2	2

Fonte: Dados da entrevista com o Prof. Dr. Antonio Carlos Gomes (2015)

As atividades dos Centros de Alto Rendimento são realizadas de forma conjunta com o Programa de Campings de treinamento e competição, no intuito de promover os maiores destaques do atletismo nacional ao nível internacional. Os campings possibilitam um intercâmbio entre atletas, comissões técnicas e equipes multidisciplinares com vários países de elite no atletismo. Em 2014 foram realizados 28 campings (CBAAt, 2014).

Em relação a formação e atualização dos treinadores, a CBAAt realizou pela Escola Nacional de Treinadores, 2 cursos de nível 1 a 4, com a participação de 92 profissionais (CBAAt, 2014). Para a formação da arbitragem foram realizadas 16 edições de cursos em 2013 e outras 13 em 2014, com a participação de 1243 árbitros no total. Como forma complementar de atualização e de discussão sobre o atletismo nacional, foram realizados 2 fóruns em 2013 e outros 3 em 2014, com a participação de dirigentes, treinadores, comissões técnicas multidisciplinares e árbitros. A formação e atualização das comissões técnicas de acordo com a metodologia criada pela entidade esportiva é uma das principais formas de progressão do

conhecimento técnico e científico da modalidade (De Bosscher, De Knop, Van Bottenburg, Shibli & Bingham, 2009).

O Programa de Alto Rendimento também estabeleceu critérios objetivos para a escolha de coordenadores dos grupos de provas e treinadores da seleção nacional, com pontuação e ranking de acordo com resultados obtidos em competições, com a formação acadêmica, com publicações técnicas e científicas. Esta ação oferece transparência na escolha dos recursos humanos e a garantia que os melhores serão selecionados, independente de critérios subjetivos e relações políticas características de organizações esportivas amadoras (Bivainis & Tamosiunas, 2003; De Knop, Van Hoecke & De Bosscher, 2004).

Em relação as melhorias de comunicação e divulgação do atletismo, a CBAAt publicou em 2013 o livro "Atletismo rumo ao futuro: nova gestão, novos desafios" com as principais ações planejadas e com a opinião dos novos dirigentes sobre o futuro da modalidade. Depois foram publicadas cinco edições da Podium: Revista do Atletismo Brasileiro e dois Relatórios da CBAAt apresentando todas as ações e resultados realizados pela nova gestão. Todos estes arquivos estão disponíveis para download no site oficial da CBAAt (<http://www.cbat.org.br/publicacoes/default.asp>).

Em relação aos resultados esportivos mais importantes, considerando apenas os campeonatos mundiais, que são realizados a cada dois anos, os dados são apresentados na Tabela 3, de forma comparativa com a gestão anterior. Para esta análise, não foram considerados os Jogos Olímpicos que ocorrem apenas a cada quatro anos e ainda não ocorreram durante a gestão atual.

Tabela 3. Resultados nos campeonatos mundiais de atletismo

Competições e categorias	Gestão Anterior		Gestão Atual
	2009	2011	2013
Mundial Adulto			
Medalhas conquistadas	0	1	0
Atletas brasileiros participantes	42	29	32
Mundial Indoor Adulto			
Medalhas conquistadas	2	1	1
Atletas brasileiros participantes	9	7	7
Mundial Juvenil (Sub 19)			
Medalhas conquistadas	0	4	2
Atletas brasileiros participantes	20	31	22
Mundial Menores (Sub 17)			
Medalhas conquistadas	1	0	2
Atletas brasileiros participantes	13	20	22

Fonte: CBAAt (2015b)

Os resultados apresentados não demonstram grandes diferenças no desempenho nestas competições, tanto em relação as medalhas, como em relação ao número de atletas brasileiros participantes. Estes dados confirmam a teoria relacionada a seleção e formação de talentos esportivos, que este é um processo lento, que depende de novas gerações de atletas, num período aproximado de 8 a 12 anos para obter resultados relevantes (De Bosscher, *et al.*, 2009; Santos, Da Costa & Silva, 2012). Também enfatiza a importância do planejamento em longo prazo que as confederações devem fazer para que os resultados ocorram no alto rendimento (Ferkins & Shilbury, 2012).

Após analisar o processo de reestruturação da CBAAt, é possível relacionar os principais problemas com as intervenções realizadas e os resultados obtidos, oferecendo um panorama geral, conforme a Figura 1.

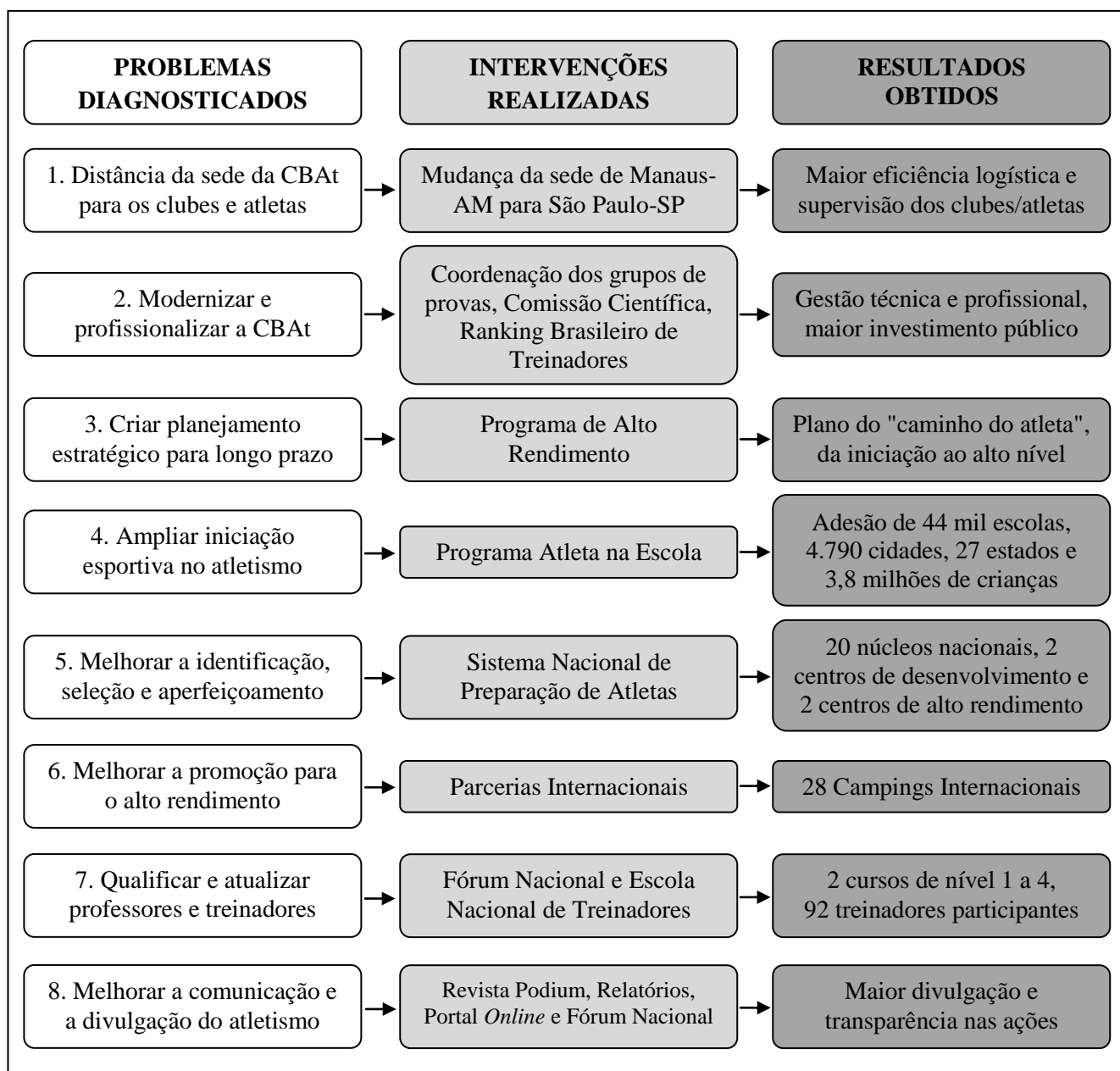


Figura 1. Processo de reestruturação da CBAAt: gestão 2013-2016.

A Figura 1 é um resumo sobre as principais intervenções realizadas. Deve-se considerar que várias intervenções estão interligadas e relacionadas a mais de um problema. Por exemplo, a criação da Comissão Científica, que está relacionada à modernização e profissionalização da CBAAt, com um grupo multidisciplinar de alto nível, tem participação direta no Sistema Nacional de Preparação de Atletas e nas parcerias internacionais. Outro exemplo, foi a criação do Fórum do Atletismo, com o objetivo de melhorar a comunicação e a discussão dos principais temas relacionados a modalidade e também de dar continuidade na atualização de treinadores e professores.

O projeto do Banco de dados (plataforma *online*), que ainda está em fase de implantação e por isso não foi relacionado na Figura 1, também terá múltipla função, como a modernização da CBAAt em relação aos processos e controle de atividades, bem como auxiliar diretamente o Sistema Nacional de Preparação de Atletas e os trabalhos da Comissão Científica.

CONCLUSÃO

O reconhecimento por parte de dirigentes e atletas sobre a necessidade de modernização da confederação foi fundamental para as mudanças ocorridas. As melhorias realizadas em relação à gestão da confederação ficaram evidentes de acordo com o aprofundamento dos problemas diagnosticados, em que foram realizadas intervenções específicas e outras multidisciplinares, atendendo objetivamente as necessidades da CBAAt. As metas a serem cumpridas e o controle sobre as execuções de cada projeto específico demonstram os resultados favoráveis à gestão realizada. O fato desta pesquisa ter sido realizada durante a reestruturação da CBAAt, não possibilitou a verificação dos resultados esportivos que requerem tempo para ocorrer e da conclusão de todas os projetos, como o caso do Banco de dados e os demais núcleos nacionais do Sistema Nacional de Preparação de Atletas.

O plano de reestruturação da CBAAt apresentou características semelhantes ao trabalho realizado em países com maior destaque em Jogos Olímpicos, principalmente sobre o Reino Unido (COB, 2015b). São áreas estratégicas que os países e suas organizações esportivas devem planejar para o desenvolvimento de cada modalidade, como: a) apoio financeiro; b) planos de organização e desenvolvimento da modalidade; c) massificação da prática esportiva por crianças e jovens; d) sistema de identificação e desenvolvimento de talentos esportivos; e) gestão de carreira e apoio aos ex-atletas; f) qualidade das instalações esportivas; g) plano de desenvolvimento de treinadores e comissões técnicas multidisciplinares; h) participação em competições nacionais e internacionais; i) pesquisa científica (De Bosscher, *et al.*, 2009). Os resultados esportivos nos Jogos Olímpicos e nos campeonatos mundiais serão consequências do conjunto destas ações (Green & Oakley, 2001). No entanto, nesse caso da CBAAt, tanto a teoria, como os dados apresentados até o momento sugerem que a reestruturação foi realizada de forma atrasada em relação ao objetivo de apresentar resultados esportivos já nos Jogos Olímpicos de 2016, conforme o planejamento do COB (Santos, Da Costa & Silva, 2012).

A identificação dos problemas e o planejamento estratégico para o desenvolvimento da modalidade foram abrangentes sobre as diversas áreas que envolvem o atletismo. Teve início nos aspectos da gestão, planejando desde a iniciação e difusão da modalidade nas escolas, passando pela seleção e aperfeiçoamento dos talentos nos centros especializados e concluindo na promoção dos melhores para o alto rendimento internacional. O estudo do processo de reestruturação da CBAAt traz importantes constatações para a área da gestão esportiva no Brasil, considerando que esta pesquisa poderá servir como referência para as demais confederações e federações com características e situações semelhantes.

REFERÊNCIAS

- Biancolino, C. A., Kniess, C. T., Maccari, E. A. & Rabechini Jr., R. (2012). Protocolo para Elaboração de Relatos de Produção Técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, São Paulo, 3 (2), 294-307.
- Bivainis, J. & Tamosiunas, A. (2003). Enterprise restructuring programmes: evaluation and implementation. *Management of Organizations: Systematic Research*, 27, 17-34.
- Confederação Brasileira de Atletismo. (2013). *Atletismo rumo ao futuro: nova gestão, novos desafios*. São Paulo: [s.n.].
- Confederação Brasileira de Atletismo. (2014). *Relatório CBAAt 2014*. São Paulo: [s.n.].
- Confederação Brasileira de Atletismo. (2015a). *Jogos Olímpicos*. Acesso Maio 5, 2015 em: <http://www.cbat.org.br/estatisticas/medalhas/olimpicos.asp>.
- Confederação Brasileira de Atletismo. (2015b). *Resultados*. Acesso Maio 5, 2015 em: <http://www.cbat.org.br/resultados/default.asp>.
- Confederação Brasileira de Atletismo. (2015c). *Histórico*. Acesso Maio 5, 2015 em: <http://www.cbat.org.br/acbat/historico.asp>.
- Confederação Brasileira de Atletismo. (2015d). *Podium: revista do atletismo brasileiro*. 2 (5), São Paulo: [s.n.].
- Comitê Olímpico do Brasil. (2015a). *Brasil nos Jogos*. Acesso Maio 20, 2015 em: <http://timebrasil.cob.org.br/brasil-nos-jogos>
- Comitê Olímpico do Brasil. (2015b). *Como chegar ao top 10*. Acesso Maio 20, 2015 em: <http://www.cob.org.br/comite-olimpico-brasileiro/como-chegar-la>.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. 3 ed., Porto Alegre: Artmed.
- Da Costa, L. (2006). *Atlas do esporte no Brasil*. Rio de Janeiro: Confef.
- De Bosscher, V., De Knop, P., Van Bottenburg, M., Shibli, S. & Bingham, J. (2009). Explaining international sporting success: an international comparison of elite sport systems and policies in six countries. *Sport Management Review*, 12, 113–136.
- De Knop, P., Van Hoecke, J. & De Bosscher, V. (2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, 7, 57–77.
- Ferkins, L., & Shilbury, D. (2012). Good boards are strategic: what does that mean for sport governance? *Journal of sport management*, 26 (1), 67-80.
- Ferkins, L., Shilbury, D. & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: advancing the governance of sport organizations. *Journal of sport management*, 23 (3), 245-277.
- Green, M., & Oakley, B. (2001). Elite sport development systems and playing to win: uniformity and diversity in international approaches. *Leisure Studies*, 20 (4), 247-267.
- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, 22 (2), 201-210.
- Heggde, G. S., & Panikar, S. (2011). Causes of Sickness and Turnaround Strategies in Public and Private Sector Organizations. *Vilakshan: XIMB Journal of Management*, March.

- Lima, J. P. C., Antunes, M. T. P., Mendonça Neto, O. R., Peleias, I. R. (2012). Estudos de caso e sua aplicação: proposta de um esquema teórico para pesquisas no campo da contabilidade. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 6 (14), 127-144.
- Manzini, E. J. (2012). Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação. *Revista Percurso*, 4 (2), 149-171.
- Pan, W. H. & Chen, Y. L. (2014). A case study of the corporate turnaround strategies. *The International Journal of Organizational Innovation*, 7 (2), 63-78.
- Placar. (2012, fevereiro 10). *Toninho é eleito novo presidente da CBA para triênio 2013/2016*. Acesso Maio 11, 2015 em: <http://placar.abril.com.br/materia/toninhoeeleitonovopresidentedacbatparatrienio20132016/>.
- Santos, S. C., Da Costa, L. P. & Silva, C. H. V. (2012). Rio 2016 e o Plano Brasil Medalhas: seremos uma potência olímpica? *Podium: Sport, Leisure and Tourism Review*, 1 (1), 66-87.
- Serra, F., Ferreira, M. & Contrigiane, E. (2008). Turbulência nos anos 1990 - O "turnaround" da Bunge. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*. Out/Dez 2008, Jan/Mar 2009, 76-88.
- Smolianov, P., Murphy, J., McMahon, S. G. & Naylor, A. H. Comparing the practices of US Soccer against a global model for integrated development of mass and high-performance sport. *Managing Sport and Leisure*, 20 (1), 1-21.
- Souza, S. L. (2007). A importância da estratégia organizacional para a Confederação Brasileira de Voleibol. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, 1 (1), 116-125.
- Sotiriadou, K. & Shilbury, D. (2009). Australian elite athlete development: an organisational perspective. *Sport Management Review*, 12, 137-148.
- Thomson, J. C. (2010). Staying on track in a turnaround. *Strategic Finance*. December, 43-50.
- UOL. (2012, Janeiro 18). *Mudança no comando do atletismo vai transferir sede da confederação para SP*. Acesso Maio 11, 2015 em: <http://esporte.uol.com.br/atletismo/ultimasnoticias/2012/01/18/mudancanocomandodoatletismovaitransferirsededaconfederacaoparasp.htm>.