

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
DOUTORADO**

Luiz Fernando de Sousa Mielli

**Gestão de Talentos nas Organizações Esportivas Brasileiras: as
perspectivas dos gestores e dos atletas olímpicos e paraolímpicos**

**São Caetano do Sul
2024**

LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI

Gestão de Talentos nas Organizações Esportivas Brasileiras: as perspectivas dos gestores e dos atletas olímpicos e paraolímpicos

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Municipal de São Caetano do Sul como requisito para a obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Gestão e Regionalidade

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

O presente trabalho foi realizado com o apoio da Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS.

**São Caetano do Sul
2024**

FICHA CATALOGRÁFICA

MIELLI, Luiz Fernando de Sousa.

Gestão de talentos nas organizações esportivas brasileiras: as perspectivas dos gestores e dos atletas olímpicos e paraolímpicos / Luiz Fernando de Sousa Mielli. – São Caetano do Sul: USCS, 2024.

141 p.

Orientador: Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo

Tese (doutorado) – Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS, São Caetano do Sul, 2024.

1. Gestão de talento esportivo. 2. Teoria da troca social. 3. Capital humano. 4. Organizações esportivas. 5. Gestão organizacional. I. Título II: Kubo, Edson Keyso de Miranda. Título III: USCS - Programa de Pós-graduação em Administração, 2024.

Reitor da Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Prof. Dr. Leandro Campi Prearo

Pró-reitora de Pós-graduação e Pesquisa

Prof.^a Dra. Maria do Carmo Romeiro

Gestor do Programa de Pós-graduação em Administração

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Tese de doutorado defendida em 11 / 10 / 2024 pela Banca Examinadora constituída pelos professores:

Prof. Dr. Edson Keyso de Miranda Kubo (orientador - Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Prof. Dr. Silvio Augusto Minciotti (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Prof. Dr. Sergio Feliciano Crispim (Universidade Municipal de São Caetano do Sul - USCS)

Profa. Dra. Daielly Melina Nassif Mantovani (Universidade de São Paulo)

Prof. Dr. Almir Martins Vieira (Universidade Presbiteriana Mackenzie)

Dedico este trabalho à minha família,
que foi fundamental durante todo este
processo. Minha audácia de crescimento
profissional é resultado da crença de que
podemos sempre melhorar. Agradeço a
Deus por ter me direcionado pelos
melhores caminhos, concedendo-me
saúde e sabedoria.

Agradecimentos

Ao professor Dr. Edson Kubo, meu orientador, pela sua competência, paciência e dedicação durante minha trajetória. Aos professores, colegas e funcionários do curso de pós-graduação em administração, PPGA-USCS, em especial ao Prof. Dr. Hélio de Lima Senna, com quem troquei informações relevantes para nossos trabalhos durante o processo. Esta tese chegou a este formato graças à contribuição preciosa de cada um, seja nos workshops, nas aulas, nas conversas, críticas, sugestões e opiniões compartilhadas durante todo o curso.

A todos os professores componentes da banca, pelas suas contribuições e atenção para com este trabalho, destacando a Dra. Daielly Melina Nassif Mantovani, que vem me acompanhando desde a aquisição da titulação de mestre, pela qual tenho imensa admiração. À Profa. Dra. Mônica de Moraes Oliveira, pelo seu competente trabalho de revisão. E, finalmente, um agradecimento especial à Universidade Municipal de São Caetano do Sul por ter concedido a bolsa de estudos que me permitiu a realização deste tão almejado sonho.

*"When I find myself in times of trouble
Mother Mary comes to me
Speaking words of wisdom
Let it be."*

— The Beatles, "Let It Be"

*"Senhor, dai-me serenidade para
aceitar as coisas que não posso mudar,
coragem para mudar as coisas que
posso e sabedoria para distinguir uma
da outra."*

— Oração da Serenidade

MIELLI, Luiz Fernando de Sousa. **Gestão de Talentos nas Organizações Esportivas Brasileiras: as perspectivas dos gestores e dos atletas olímpicos e paraolímpicos**. Universidade Municipal de São Caetano do Sul. São Caetano do Sul, SP, 2024.

RESUMO

Diante da escassez de pesquisas que abordam a Gestão de Talentos no esporte, esta tese se propôs a realizar uma pesquisa exploratória que teve como objetivo analisar como se configura a Gestão de Talentos nas organizações esportivas brasileiras, na perspectiva dos gestores e dos atletas olímpicos e paraolímpicos. Nesse sentido, utilizou-se como referência para esta tese o modelo emergente e internacional de Gestão de Talentos Esportivos proposto pelos autores Hassan *et al.* (2021) que abordam dois perfis de atletas classificados como domésticos (de origem do país da competição e/ou nacionais) e atletas estrangeiros (não nascidos no país da competição). Esses dois perfis estão descritos em três estágios extraídos na literatura de Gestão de talentos intitulados como aquisição, desenvolvimento e retenção de talentos e, nesse modelo, as teorias de Troca social e a de Capital humano constituem a base teórica subjacente. Esta pesquisa contemplou entrevistas com gestores, atletas olímpicos e atletas paraolímpicos de três grandes organizações esportivas do país, totalizando 24 entrevistas semiestruturadas, que foram analisadas por meio do software Atlas TI.23, a partir da técnica de análise de conteúdo. Esta tese também foi aprovada em Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da USCS. Como resultado, observou-se que o modelo de gestão de talentos esportivos brasileiro segue parcialmente o modelo de Hassan *et al.* (2021), com peculiaridades ligadas ao contexto brasileiro, em termos de desigualdades entre as organizações esportivas e em termos de recursos, formas de atração, desenvolvimento e retenção. Observou-se, dentre essas peculiaridades, que há diferenças entre a gestão de talentos (atletas) olímpicos da gestão de talentos paraolímpicos no contexto brasileiro, em que o segundo tende a ser precarizado, por meio de contratos desvantajosos e abusivos, dificuldades de estrutura e de carreira.

Palavras-chave: Gestão de Talento Esportivo. Teoria da Troca Social. Teoria do Capital Humano. Atletas olímpicos e paraolímpicos. Gestão Organizacional.

MIELLI, Luiz Fernando de Sousa. Talent Management in Brazilian Sports Organizations: the perspectives of managers and olympic and paralympic athletes. University of São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, SP, 2024.

ABSTRACT

Given the scarcity of research addressing Talent Management in sports, this thesis aimed to conduct an exploratory study to analyze how Talent Management is configured in Brazilian sports organizations: The perspectives of managers, Olympic athletes, and Paralympic athletes. The emergent international model of Sports Talent Management proposed by Hassan *et al.* (2021) served as a reference for this thesis, focusing on two athlete profiles: domestic (originating from the competition country and/or nationals) and foreign (not born in the competition country). These two profiles are described in three stages extracted from the Talent Management literature: talent acquisition, development, and retention. The Social Exchange Theory and Human Capital Theory constitute the underlying theoretical foundation of this model. The research involved interviews with managers, Olympic athletes, and Paralympic athletes from three major sports organizations in Brazil, totaling 24 semi-structured interviews. The data were analyzed using Atlas TI.23 software through content analysis techniques. This thesis was also approved by the Research Ethics Committee (CEP) of USCS. The findings revealed that the Brazilian sports talent management model partially aligns with Hassan *et al.* (2021), with peculiarities related to the Brazilian context, such as inequalities between sports organizations in terms of resources, forms of attraction, development, and retention. Among these peculiarities, it was noted that there are differences between the management of Olympic talent (athletes) and Paralympic talent in the Brazilian context, with the latter tending to be precarious, characterized by disadvantageous and abusive contracts, structural difficulties, and career challenges

Keywords: Sports Talent Management. Social Exchange Theory. Human Capital Theory. Olympic and Paralympic athletes. Organizational Management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADECO	Associação Desportiva Centro Olímpico
CBC	Confederação Brasileira dos Clubes
COTP	Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa
EPL	<i>Premier League Inglesa</i>
HCT	<i>Human capital theory</i> ou Teoria do Capital Humano
PIB	Produto Interno Bruto
SEME	Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação
SET	<i>Social Exchange Theory</i> ou Teoria da Troca Social
TM	<i>Talent Management</i>

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características da gestão de talentos	27
Figura 2 – Modelo emergente de gestão de talento	30
Figura 3 – Delineamento da pesquisa.....	40
Figura 4 – Matriz de amarração com a teoria de gestão de talento, categorias, temas norteadores, variáveis observadas e autores.....	44
Figura 5 – Matriz de amarração com a teoria da troca social, categorias, temas norteadores, variáveis observadas e autores.....	45
Figura 6 – Modelo independente de temas extras	45
Figura 7 – Dados demográficos dos entrevistados	49
Figura 8 – Gestão de talento esportivo - Atração	52
Figura 9 – Gestão de talento esportivo - Desenvolvimento.....	55
Figura 10 – Gestão de talento esportivo - Retenção	61
Figura 11 – Categoria da troca social atração/desenvolvimento	64
Figura 12 – Categoria da troca social - Retenção	66
Figura 13 – Códigos da categoria gestão pública e privada.....	68
Figura 14 – Federação Aquática Paulista (FAP)	70
Figura 15 – Gestão privada esporte Clube Pinheiros.....	73
Figura 16 – Gestão Pública Centro Olímpico Treinamento e Pesquisa	77
Figura 17 – Características das modalidades paraolímpicas	79
Figura 18 – Características das modalidades paraolímpicas	83
Figura 19 – Definição de talento esportivo	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de Talento.....	22
Quadro 2 – Perfil operacional da entrevista	51
Quadro 3 – Sugestões para melhorar o esporte no Brasil	90
Quadro 4 – Gestão de talento esportivo brasileiro	96

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema de pesquisa	18
1.2	Objetivos da pesquisa	19
1.2.1	Objetivo Geral.....	19
1.2.2	Objetivos Específicos	19
1.3	Justificativa	20
1.4	Delimitação do estudo	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Talento.....	21
2.2	Gestão de talento no esporte	24
2.3	Modelo emergente de gestão de talentos esportivos	29
2.4	Teoria da Troca Social.....	35
2.5	Teoria do Capital Humano.....	37
3	MÉTODO	40
3.1	Caracterização e modelo de pesquisa.....	41
3.2	Participantes da pesquisa.....	41
3.3	Técnica de produção de dados	42
3.4	Técnica de análise de dados	43
3.5	Instrumento e materiais da pesquisa.....	43
3.6	Tópicos do roteiro das entrevistas semiestruturadas e suas categorias	44
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	46
4.1	Descrição e divisão dos entrevistados.....	47
4.2	Dados demográficos dos entrevistados.....	48
4.2.1	Categoria: Gestão de Talento Esportivo - Atração	52
4.2.2	Categoria: Gestão de Talento Esportivo - Desenvolvimento	55
4.2.3	Categoria: Gestão de Talento Esportivo - Retenção	61
4.2.4	Categoria: Teoria da Troca Social - Atração/Desenvolvimento	64
4.2.5	Categoria: Teoria da Troca Social - Retenção.....	66
4.3	Categoria: Gestão pública e privada.....	67
4.3.1	Categoria: Federação Aquática Paulista (FAP).....	69
4.3.2	Categoria: Gestão Privada Clube Pinheiros	72

4.3.3	Categoria: Gestão Pública Centro Olímpico Treinamento e Pesquisa	76
4.3.4	Categoria: Características das Modalidades Paraolímpicas.....	79
4.3.5	Categoria: Características da Iniciação Esportiva	83
4.3.6	Categoria: Definição de Talento Esportivo	86
4.3.7	Categoria: Políticas públicas para o esporte brasileiro.....	87
4.4	Discussão dos resultados.....	92
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	99
	REFERÊNCIAS.....	106
	Apêndice A – Modelo emergente de Hassan <i>et al.</i> (2021).....	111
	Apêndice B – Estudo bibliométrico de Gestão de Talentos (2017-2021).....	112
	Apêndice C – Roteiro de pesquisa – versão final.....	121
	Apêndice D – TCLE	123
	Apêndice E – Curiosidades dos Atletas	126
	Apêndice F – Quadro de medalhas dos entrevistados	128
	Anexo A – Parecer consubstanciado do CEP.....	129

1 INTRODUÇÃO

As características administrativas, as culturas distintas e as práticas operacionais nas organizações esportivas, com ambientes desafiadores, as relações interpessoais, as altas expectativas de fãs e investidores vêm se tornando uma singularidade que foi estudada por Hassan *et al.* (2021), tendo como principal característica a *Talent Management* (TM) ou gestão de talentos como estratégia para as organizações esportivas. Esse contexto de alta competitividade e expectativa nas organizações esportivas exige a busca por melhor desempenho, o que nos leva à discussão de Gagné (2004).

Gagné (2004) relata que, no mercado global, percebe-se a busca contínua de desempenho corporativo, por outro lado, há os indivíduos que, quando aplicam os conceitos e práticas de gestão, se destacam ao demonstrar melhor performance em sua organização devido às suas habilidades pessoais e, conseqüentemente, trazem melhores resultados em médio e longo prazo no cerne de seu mercado/negócio de atuação se comparado aos concorrentes. Essa ênfase no desempenho e resultados pessoais é parte fundamental para o entendimento de termos como "desempenho", "performance" e "resultado", palavras que muitas vezes são associadas a uma competição interna.

As palavras desempenho, performance e resultado, no senso comum, podem ser associadas a uma disputa que envolve diversas pessoas dentro de um sistema com regras, em um contexto específico em que persiste uma hierarquia no resultado. Neste ponto, torna-se essencial situar o conceito de gestão de talentos em um ambiente competitivo como o esporte, que é o foco principal desta tese que abordará as modalidades das competições individuais dos atletas e gestores de Judô e Natação olímpicos e paraolímpicos no contexto brasileiro de acordo com suas perspectivas e suas experiências.

Ratten (2011) afirma que o esporte é um negócio com abrangência global, representa uma parcela importante na economia mundial e tem um impacto nos outros setores, por exemplo, meio ambiente e sustentabilidade. Dohertyet, Misener e Cuskelly (2014) ressaltam o aumento contínuo deste setor. Esse impacto crescente do setor esportivo pode ser analisado sob uma perspectiva global, como evidenciado por Khan *et al.* (2021).

Nesse sentido, Khan *et al.* (2021) afirmam a ascensão do setor produtivo desta última década em que a indústria esportiva pode ser representada por pessoas, ações e atividades de logística. O impacto do setor esportivo pode ser direto ou indireto, pois envolve transações em diferentes setores, tais como, educação, turismo, construção e vestuário (Aguiar-Noury; Garcia-Del-Barrio, 2019). Diante desse crescimento, é importante analisar os mercados mais expressivos, como EUA e Europa, que trazem dados relevantes sobre o impacto econômico do esporte.

Para visualizar o crescimento do entretenimento baseado no esporte, foi reproduzida por Aguiar-Noury e Garcia-Del-Barrio (2019) uma descrição dos mercados dos EUA e Europa. Vale destacar que, na Europa, de acordo com as principais ligas de futebol, a contribuição econômica dessas organizações esportivas para a indústria do entretenimento no esporte, que é composta por empresas, produtos ou ações comerciais que são impulsionadas diante de um torneio, teve um crescimento de 20,26%, o que representa aproximadamente €30 milhões no período entre 2008 e 2015. Já nos EUA, a mesma contribuição econômica, no mesmo período, teve um crescimento de 27,37%, que é equivalente a €67,52 milhões, segundo Eurostat (2018). Esses dados refletem a crescente relevância econômica do esporte globalmente, conforme ressaltado também por Berndt (2021).

Berndt (2021) ressalta a significância do esporte na atividade econômica global, que equivalia a US\$ 620 bilhões, em 2018, e, na *Premier League Inglesa* (EPL), temporada de 2018/2019, esse número se excedeu em £5 bilhões. Rosa (2022) destaca as marcas dos clubes esportivos, ao citar o Manchester United (Inglaterra) de futebol, que foi avaliado em US\$ 3,69 bilhões em 2017, tornando-se a marca mais valiosa do universo esportivo. Essa análise leva à reflexão sobre o impacto econômico que os grandes times e eventos esportivos geram no cenário global, como mencionado por Aguiar-Noury e Garcia-Del-Barrio (2019). Esses fatores também impactam diretamente as estratégias dos empresários que atuam nesse setor, como veremos a seguir na análise das ferramentas de captação de recursos para clubes de futebol.

Com esses dois indicadores de crescimento na contribuição econômica através do esporte nos EUA e na Europa, pode-se sugerir o fator de impacto na economia global, pois grandes times, campeonatos ou eventos são acompanhados e comercializados mundialmente (Aguiar-Noury; Garcia-Del-Barrio, 2019).

Para os empresários desenvolverem produtos e serviços de acordo com o diagnóstico de necessidades latentes dos usuários em potencial e assumirem o risco desse investimento, foi desenvolvida uma categorização dos clubes de futebol de acordo com as aplicações fixas para captar recursos diante de suas características de heterogeneidade e de acordo com as variáveis de tempo, ou seja, uma ferramenta do Google Trends visa mensurar o grau de interesse de um público em potencial dos clubes de futebol que têm essas características positivas e que são considerados uma marca de baixo risco, independentemente do imprevisto de resultados ruins de uma temporada (Aguiar-Noury; Garcia-Del-Barrio, 2019). Essa análise nos permite observar como o mercado esportivo impacta economicamente até mesmo em países onde o futebol é mais do que um negócio, como no caso do Brasil.

No Brasil o futebol é um emblema (Costa *et al.*, 2018), sua tradição e respeito transformaram-no num país em destaque como uma das maiores referências mundiais. Internamente, esse mercado movimenta aproximadamente R\$53 bilhões (0,72% no Produto Interno Bruto — PIB) (Bezerra *et al.*, 2021). Esse contexto de forte mercado interno reflete diretamente na importância do desenvolvimento de talentos, um fator crucial para o desempenho de atletas em competições de alto nível, como mostrado por Feddersen *et al.* (2021)

De acordo com Feddersen *et al.* (2021), há evidências de que o desenvolvimento de talentos, aspectos de liderança e ascensão de atletas influenciam os resultados e o desempenho nos jogos olímpicos. Em sua pesquisa, os autores associam a convergência de evidências em um determinado contexto cultural para nutrir e desnutrir aqueles que estão envolvidos no esporte, eles examinam a relação do poder durante uma mudança cultural em uma organização olímpica do Reino Unido. Essa visão reforça a importância de considerar tanto o desenvolvimento técnico quanto o contexto cultural e pessoal dos atletas, algo que também é explorado por Gilmore, Wagstaff e Smith (2018).

Gilmore, Wagstaff e Smith (2018), por sua vez, confirmam que, nas organizações esportivas, a consideração à vida, a exemplo do bom entendimento de sua situação familiar e sua história, pode ajudar a construir melhores soluções de acordo com os perfis psicométricos de atletas, isso auxilia a lidar com adversidades comuns de possíveis lesões ou adequação em mudança de time. Nesse contexto, torna-se relevante o estudo das culturas organizacionais nas organizações esportivas, conforme discutido por Maitland, Hills e Rhind (2015).

A este respeito, Maitland, Hills e Rhind (2015) relatam que, na gestão do esporte e sua cultura organizacional, é necessário emergir de contextos específicos do esporte e conhecimento disciplinar para entender como a gestão tem sido estudada. Essa necessidade de adaptação a diferentes contextos se reflete nas teorias usadas por Hassan *et al.* (2021) em sua abordagem sobre a gestão de talentos.

Hassan *et al.* (2021) usam, em seu estudo, três teorias: a *Talent Management* (TM) ou Teoria da Gestão de Talentos; a *Human capital theory* (HCT), ou Teoria do Capital Humano; e a *Social Exchange Theory* (SET), Teoria da Troca Social. Cada uma dessas teorias oferece uma perspectiva única sobre o gerenciamento de talentos em organizações esportivas, com diferentes níveis de análise, conforme detalhado a seguir.

Na Teoria do Capital Humano, as características individuais de atletas e sua respectiva autenticidade, que trabalha com questões únicas e direcionadas, são consideradas como um nível micro. No caso da Teoria da Troca Social, que responde questões organizacionais como uma liga de críquete ou uma franquia esportiva, questões de nível meso e evidências mais amplas de cultura são consideradas um nível macro. Portanto, a gestão de talentos no esporte não segue um único modelo, como destacam Lepak e Snell (1999), mas se adapta às necessidades específicas de cada organização.

Os esportes e os talentos inseridos neles são temas considerados peculiares, devido às características individuais de cada organização ou setor. A gestão de talentos no esporte é, portanto, altamente complexa e particular, e a Teoria do Capital Humano destaca como isso pode representar uma vantagem competitiva, conforme enfatizado por Hassan *et al.* (2021).

Contudo, existe um ponto central que aborda uma relação inclusiva *versus* a abordagem exclusiva de Gestão de Talentos. Enquanto a abordagem inclusiva considera que todos os funcionários são potenciais talentos, a abordagem exclusiva, comum nas entidades esportivas, assume que nem todos os indivíduos são vistos como talentos. Na abordagem inclusiva, todos os funcionários são recursos internos e talentos em potencial (Kaliannan *et al.*, 2022), podendo somar valor às organizações, tanto em empresas de pequeno porte quanto de médio porte e organizações voluntárias (Krishnan; Scullion; Hugh, 2017). Por outro lado, a abordagem exclusiva, amplamente utilizada no setor esportivo, foca na busca de

talentos externos para preencher posições-chave, como ressaltam Groyberg e Connolly (2015).

Diante desse cenário, Groyberg e Connolly (2015) relatam que a compreensão do talento e da gestão de talentos é atual e continua sendo uma agenda crítica para pesquisadores e profissionais. Isso reforça a relevância de se investigar como essa gestão se dá no contexto brasileiro, o foco desta tese. Com isso, esta tese busca compreender como se configura a gestão de talento esportivo nas organizações brasileiras, aumentando a contribuição teórica e prática com questões que possam influenciar o desenvolvimento de atletas. Para a melhor compreensão, adota-se o modelo de Hassan *et al.* (2021), que aborda dois perfis de atletas – atletas domésticos (nacionais) e atletas estrangeiros – em três estágios levantados na literatura de gestão de talentos (aquisição, desenvolvimento e retenção) com as abordagens das teorias de Troca Social e Capital Humano.

Portanto, o parâmetro que norteia este trabalho de gestão de talentos no esporte brasileiro competitivo é considerada inovadora, pois o tema não foi citado entre 2016 e 2021, no Brasil de acordo com o Apêndice B de um estudo bibliométrico de Gestão de Talentos. Além disto, o esporte brasileiro apresenta particularidades que diferenciam sua gestão, o que torna a aplicação das teorias mencionadas ainda mais relevante para o cenário nacional.

No Brasil as instituições de formação e regulação (confederação, federação, ligas, clubes, entre outros) têm duas categorias distintas – os esportes individuais e os esportes coletivos - e o modelo de Hassan *et al.* (2021) abordou somente a modalidade esportiva coletiva com atletas nacionais e estrangeiros. Para a tese optou-se em duas modalidades individuais (Judô e Natação) por serem destaques positivos no quadro de medalhas olímpicas e paraolímpicas, sendo atletas e gestores. Diante da minha rede de relacionamento o acesso teve menor barreiras para as entrevistas, podendo assim buscar as suas características evidentes diante do olhar das teorias da Troca Social e do Capital Humano.

1.1 Problema de pesquisa

Ao observar a ausência de estudos em gestão de talentos dentro das organizações esportivas nos níveis gerenciais e estratégicos, no Brasil, depois da prévia pesquisa de um estudo bibliométrico, foi desenvolvida a proposta com o intuito

de responder a seguinte questão: como se configura a gestão de talentos em uma organização esportiva brasileira?

Sendo assim, o presente estudo propõe uma visão inovadora acerca do tema, uma vez que aborda o conceito de gestão de talentos esportivos, em organizações brasileiras, baseando-se em Hassan *et al.* (2021), mas apenas em modalidades individuais paraolímpicas e olímpicas. Nesta base conceitual, como ponto de partida, visa-se explorar na indústria esportiva do Brasil (clubes, ligas, associações etc.) a participação de talentos nas modalidades de Natação e Judô, que são esportes com expressão nacional e olímpicos e paraolímpicos e suas contribuições para a organização à qual estão vinculados.

1.2 Objetivos da pesquisa

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar, nas organizações esportivas brasileiras, tendo como ponto de partida os esportes individuais olímpicos e paraolímpicos, como se configura a gestão de talentos nas organizações esportivas: nas perspectivas dos gestores e atletas olímpicos e paraolímpicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como se configura a gestão de talentos nas organizações esportivas nas perspectivas dos gestores e atletas olímpicos e paraolímpicos.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os principais desafios na gestão de talentos para as organizações esportivas competitivas no Brasil;
- b) Mapear a gestão de talentos no contexto das organizações esportivas brasileiras;
- c) Diagnosticar os elementos promotores ou dificultadores da gestão de talentos no contexto brasileiro.

1.3 Justificativa

No esporte coletivo existe a integração e o envolvimento dos atletas que, quando positivos, podem melhorar o desempenho da equipe e, conseqüentemente, auxiliar em programas de recompensas e reconhecimentos de forma estratégica.

Com a otimização do gerenciamento de desempenho, observa-se um ciclo sustentável para promoção da continuidade de melhores resultados, utilizando a avaliação de desempenho como norteadora. No trabalho em equipe, as relações e trocas de experiências são muito valiosas, quando estão estrategicamente alinhadas com a organização e podem fornecer dados importantes tanto para aumentar o desempenho dos atletas quanto na busca de novos talentos.

Devido à carência de pesquisas e potencial relevante de contribuição na captação, desenvolvimento e retenção de talento no Brasil, após a análise dos dados coletados para esta pesquisa, seus resultados poderão ser aplicados em qualquer modalidade esportiva para que os coordenadores, gerentes e o alto escalão das equipes esportivas possam balizar suas orientações focadas na gestão de talentos e, conseqüentemente, melhorar a gestão empresarial como um todo. Além disso, há o potencial de contribuição teórica ao analisar se o modelo emergente de Hassan *et al.* (2021) seria pertinente ao contexto nacional.

1.4 Delimitação do estudo

O presente estudo tem como limitação o território nacional, uma vez que o autor usufrui de sua rede de relacionamento e conhecimento esportivo para aplicar os instrumentos de coleta de dados propostos, tendo como recorte o segundo semestre o ano de 2023.

Para melhor eficácia foram utilizadas apenas duas modalidades esportivas que disputam os jogos olímpicos e são reconhecidas nacionalmente, com históricos de resultados expressivos como principal grupo focal, são elas: Natação e Judô. O acesso a ex-atletas e ex-técnicos sofre menores barreiras para as entrevistas e os atletas, técnicos e dirigentes esportivos atuantes são um grupo desafiador.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo consiste na abordagem de cinco referenciais que norteiam o trabalho: no item 2.1, o tema talento é descrito como base inicial do conceito e suas características de diferenciação e destaque do indivíduo em um determinado ambiente, para que possa ser utilizado com maior clareza nas demais seções que abordam Gestão de Talento no Esporte. No item 2.2, a Gestão de Talento no Esporte é abordada no ambiente esportivo, tema considerado inovador para o cenário brasileiro, conforme visto no capítulo anterior. A partir deste levantamento torna-se possível identificar possíveis lacunas, contribuições e limitações. No Item 2.3, o Modelo emergente de gestão de talento é descrito de acordo com o estudo de Hassan *et al* (2021). No item 2.4, a abordagem refere-se à Teoria da Troca Social que, apesar de uma quantidade de publicações consistentes, ainda é pequena quando permeada à teoria de Gestão de Talento, e, portanto, ajuda na contribuição para um eficaz entendimento nas relações do ambiente esportivo. Por fim, no item 2.5, a abordagem é a Teoria do Capital Humano, que traz como destaque a contribuição do indivíduo para a organização que, quando associada à Teoria da Troca Social, ajuda a esclarecer algumas questões relacionadas à Gestão de Talento no ambiente esportivo.

2.1 Talento

Em linhas gerais, os indivíduos que são percebidos com qualidades superiores aos seus pares em suas funções e atribuições profissionais podem ser denominados como pessoas talentosas (Feldhusen, 1986), apesar de que o conceito pode ser compreendido por diversas óticas, como dom e superdotação, por exemplo.

No final dos anos 90, houve um frenesi em torno desse tema, o que contribuiu para ampliar a discussão do termo nos departamentos de RH. Isso foi refletido e motivado principalmente pela “Guerra pelo talento”, termo introduzido por um grupo de consultores da McKinsey (Michaels; Handfield; Axelrod, 2001).

Tal conceito, apesar de não ter tido uma relevância anterior à década de 90, já vinha sendo abordado e estava em fase de sedimentação. Collings e Mellahi (2009) destacam que nessa época as organizações perceberam que a identificação

designada de talentos é fundamental para maximizar o desempenho organizacional (Ramaditya *et al.*, 2022).

Robeck (1968) menciona uma distinção inicial entre talentosos, demais indivíduos e superdotados, sinalizando uma pontuação de QI variável entre 130 e 145, no primeiro grupo; os demais indivíduos, que pontuam de 145 a 160; e aqueles que superaram os níveis de 145, classificados como altamente dotados. O indicador de QI em estudo recente para atletas de tênis de quadra de golpes de *drive (forehand e backhand)* não foram conclusivos para acrescentar na melhoria de desempenho (Nugroho *et al.*, 2023). Mas, Gagné (2004), em sua definição de superdotação, refere-se a uma habilidade inerente e natural, não treinada, expressamente espontânea (denominada de aptidão ou dom notável), em que o indivíduo deverá ter, pelo menos, um domínio da habilidade e estar acima de 10% de seus pares. Esse conceito facilita a percepção de um atleta que se destaca.

Nas organizações, as características evidenciadas por funcionários talentosos ou com qualidades positivas são denominadas como ativos intangíveis importantes, e, por estarem nessa posição, se tornam únicos e difíceis de serem copiados (Gelens *et al.*, 2014).

Existe uma grande dificuldade de descolar o conceito de talento e superdotação, pois, segundo Robeck (1968), a superdotação é mensurada por um critério racional de QI acima de 145 pontos, podendo ser citada apenas uma habilidade única. Gagné (2004) vê a superdotação como habilidades inerentes de um indivíduo acima de 10% dos mais destacados, visto que nesse caso o critério pode ser determinado por mais de uma habilidade que tenha relações racionais ou emocionais, destacando como exemplo um líder de equipe.

Isso posto, para que se possa entrar em melhores definições de talento, resgataremos algumas delas, conforme descritas no Quadro 1, segundo *Conceptions of giftedness* ou Concepções de superdotação (Sternberg; Davidson, 1986):

Quadro 1 – Definições de Talento

DEFINIÇÃO	AUTOR
“talento, superdotação e desempenho prodigioso serão usados de forma intercambiável.”	Csikszentmihalyi e Robinson (1986, p. 264)
“Superdotação designa a posse e o uso de habilidades naturais não treinadas e expressas espontaneamente (aptidões ou dons notáveis), sendo superior ao	Feldhusen (1986, p. 113)

DEFINIÇÃO	AUTOR
menos em 10 por cento em uma habilidade, e o talento é uma subcategoria e/ou componente de uma superdotação.”	
“superdotação abrange uma ampla variedade de habilidades, talentos ou propensões.”	Haensly <i>et al.</i> (1986, p. 131)
“Talento de uma perspectiva de desenvolvimento cognitivo é o potencial para interação construtiva com vários aspectos do mundo da experiência [...]. Se esses processos de interação levam a um desempenho de alto nível, então é apropriado falar de superdotação.”	Feldman (1986, p. 287)
“Tendo em mente que o talento desenvolvido existe apenas em adultos, uma definição proposta de superdotação em crianças é que denota seu potencial para se tornarem artistas aclamados pela crítica ou produtores exemplares de ideias.”	Tannenbaum (1986, p. 33)

Fonte: Sternberg, Janet e Davidson (2005, p.72).

De acordo com o Quadro 1, verifica-se que não existe um consenso entre os autores para uma única definição. Segundo Feldhusen (1986), a partir de um desenvolvimento cognitivo, os indivíduos têm maior facilidade de interagir com o ambiente (mundo), e esses indivíduos que são considerados como talentos têm habilidades maiores que 10% dos demais companheiros e suas aptidões e dons notáveis.

Marland (1972), por sua vez, define que profissionais qualificados são capazes de identificar crianças superdotadas e talentosas, através de suas habilidades aparentes de alto desempenho, com isso é necessário programas educacionais e serviços diferenciados para proporcionar tanto uma boa realização pessoal quanto possibilitar sua contribuição para sociedade. Nesta acepção, o autor sugere sete áreas distintas de talento, são elas: habilidade intelectual geral, habilidade acadêmica específica, pensamento criativo ou produtivo, capacidade de liderança, artes visuais e cênicas e habilidade psicomotora.

Diante das definições atribuídas por esses pesquisadores, os indivíduos com as habilidades diferenciadas de alto desempenho são considerados talentosos. (Feldhusen,1986; Marland,1972).

Sendo assim, diante do acima exposto, optou-se, nesta tese, pela definição mais recente que na sua composição semântica traz as referências do quadro de Sternberg; Janet e Davidson (2005, p.72), dos autores Csikszentmihalyi; Robinson, (2014), que diz: “talento é uma ou mais habilidades cognitivas e/ou físicas inerentes a um indivíduo acima da média de seus pares, habilidades que podem ser

intercambiáveis para alto desempenho individual ou coletivo” A seguir, na seção 2.2, verificar-se-á como é caracterizada a gestão de talentos no âmbito esportivo.

2.2 Gestão de talento no esporte

Nas organizações, um aditivo evidente que surge com frequência na literatura de recursos humanos é o *Talent Management* (TM) ou Gestão de Talentos, que é de interesse para pesquisadores e profissionais (Groysberg; Connolly, 2015).

Em vista disso, Maqueira, Bruque e Uhrin (2019) relatam que a Gestão de Talentos está intimamente ligada aos investimentos estratégicos e ocasiona vantagens competitivas para uma organização. Essas pessoas selecionadas oferecem uma dinâmica positiva, ou seja, respondem mais rapidamente para a resolução dos problemas.

Daubner-Siva *et al.* (2018) retratam que os funcionários de alto potencial e alto desempenho estão em uma posição-chave favorecendo o avanço para as organizações e, por se destacarem em suas funções, são considerados um talento em potencial. Latukha (2016) em seu olhar diferenciado sugere que, para garantir uma harmonia entre as necessidades das organizações (globais e locais) e as culturas de normas organizacionais disponibilizadas, necessita da adição interna de programas para o aprendizado em curto e longo prazo. Com isso, os funcionários desenvolvem maior motivação e seu engajamento será mais efetivo em uma gestão de talento visando a competitividade na organização.

Na indústria do esporte, os clubes de futebol estão dia a dia se organizando de forma ordenada para seu crescimento, relacionando os conceitos de administração e hierarquia da sua operação (específica de cada clube). Isso resulta em um descolamento dos conceitos recreativos e lúdicos na adoção de mais normas e regras impostas e, por consequência, na profissionalização das organizações esportivas (Maqueira; Bruque; Uhrin, 2019).

Essas organizações de futebol, quando têm na essência o objetivo de agilidade, são mais capacitadas em se adaptar de acordo com as circunstâncias de um ambiente externo (Doz *et al.*, 2008). Essas adaptações, como o mercado de jogadores (compra/venda), campanhas de marketing e resultados diversos nas partidas, quando estão de acordo com os objetivos estratégicos e econômicos da organização, são

consideradas como o melhor cenário para responder às mudanças em curto e médio prazo (Di Minin *et al.*, 2014).

Diante da dinâmica para o resultado positivo para a conquista de algum título, é comum que haja um intercâmbio cultural através da comercialização de seus ativos ou jogadores entre os clubes de futebol que são considerados como organizações esportivas quando atuam em grandes competições (Maqueira; Bruque; Uhrin, 2019).

Quando existe esse intercâmbio cultural de um atleta externo, ele pode ser associado a uma abordagem exclusiva, definida por Dries (2013), em que, ao realizar uma revisão da literatura de psicologia de gestão de talento, observam-se dois modelos pressupostos: a abordagem inclusiva *versus* a exclusiva.

No primeiro pressuposto, da abordagem inclusiva, define-se que todos os funcionários têm habilidades e de alguma forma são consideradas pessoas/atletas talentosos.

No segundo pressuposto, da abordagem exclusiva, define-se que, na ausência de um talento interno, poderá ser recrutado no mercado, ou seja, captar um talento além de fora da sua organização.

Björkman *et al.* (2013) confirmam que, na globalização, os clubes já são capazes de administrar talentos de acordo com os dois modelos de abordagem citados anteriormente (inclusiva e exclusiva).

Diante dos conceitos abordados na literatura de Recursos Humanos (RH) e de gestão de talento nas organizações, Maqueira, Bruque e Uhrin (2019) sugeriram um novo modelo de estudo que verifica o desempenho financeiro/econômico (rentabilidade do clube) e o desempenho operacional (títulos de campeonatos) no futebol masculino.

Maqueira, Bruque e Uhrin (2019) foram influenciados por Scullion, Collings e Caligiuri (2010) e Jiménez *et al.* (2008) que adotaram no seu modelo (desempenho financeiro e desempenho operacional) quatro segmentos analisados nos clubes de futebol espanhol do Barcelona e Real Madrid. São eles: (1) atração de talentos; (2) identificação e captação de talentos; (3) desenvolvimento de talentos; e (4) retenção de talentos.

Detalhando essas quatro fases de gestão de talento, pode-se entender que a atração de talentos está relacionada à necessidade de ter credibilidade na marca das empresas (Maqueira; Bruque; Uhrin, 2019).

Song *et al.* (2021), por sua vez, relatam que, na atração de talentos, a orientação da marca gera processos internos nas organizações, culminando na proteção e criação de uma identidade. O alto valor da organização, o clima de equipe esportiva e o branding dos atletas se tornam atrativos para os atletas nacionais e internacionais (Koster; Mayer, 2016), e os resultados positivos, econômicos e operacionais. com o lema de recompensar e reconhecer seus funcionários, são questões importantes para atrair talentos (Maqueira; Bruque; Uhrin, 2019).

Zhao *et al.* (2016), por exemplo, destacam que o assunto é muito discutido e a aquisição e/ou recrutamento de talento é um primeiro passo para uma gestão eficaz.

Já para identificação e captação de talentos, Jiménez *et al.* (2008) atribuíram a função de seleção/recrutamento para o departamento de RH, já no caso das organizações esportivas, essa atribuição é feita aos gestores que tenham conhecimento técnico.

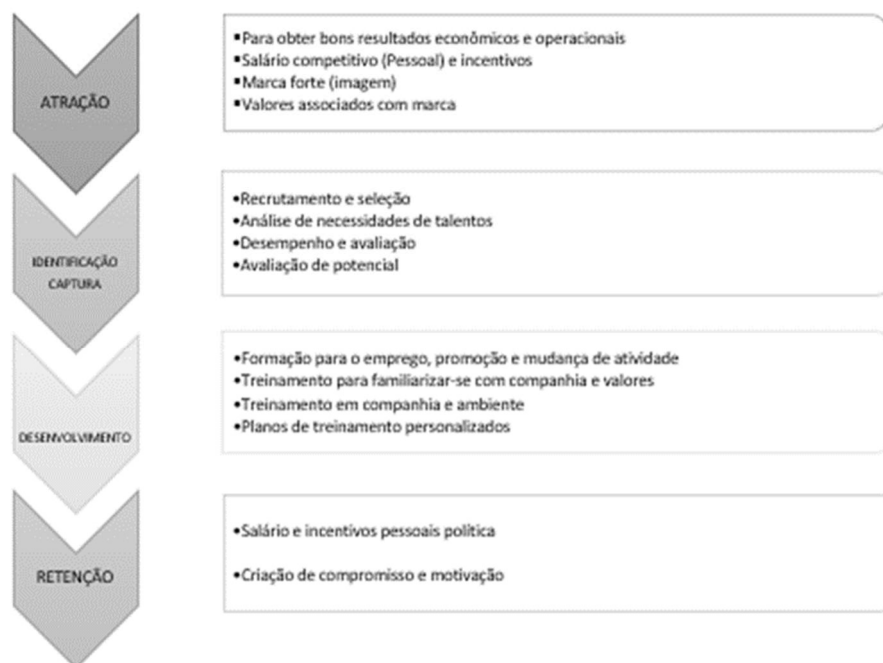
Marland (1972), no que lhe concerne, reforça que apenas os profissionais ou pessoas qualificadas do departamento ou setor de sua organização têm a capacidade de selecionar esses talentos. Ferramentas de avaliação de desempenho são amplamente utilizadas e são de suma importância para identificar talentos (Jiméneze *et al.*, 2008).

Em desenvolvimento de talentos é requerida uma atenção mais especializada, pois a organização deve incluir, no fluxo de trabalho, a regularidade de ações de reciclagem e treinamento profissional que estimule o desenvolvimento profissional de seus funcionários. Quando o enquadramento das necessidades da organização e de seu empregado é desejável e favorável (Jiméneze *et al.*, 2008), resulta em uma integração e um engajamento maiores (Collings; Mellahi, 2009).

A retenção de talentos ou a fidelidade na organização, segundo Zhao *et al.* (2013), pode estar relacionada com ambientes e instalações favoráveis. Outro fator crucial é a política salarial e de incentivos (Rynes *et al.*, 2005), políticas estas que auxiliam na conciliação da vida familiar e profissional (Jiméneze *et al.*, 2008)

Reforçando a percepção acima, as instalações ou ambientes de trabalho auxiliam na intenção da permanência na organização, segundo Tumasjan *et al.* (2020). E, por fim, o vínculo emocional de estar muito tempo na mesma organização, ou no caso dos clubes de futebol, onde teve sua formação desde a sua base, contribui para permanência do profissional (Maqueira; Bruque; Uhrin, 2019). Na Figura 1, observam-se algumas destas características de talentos de cada processo sugerido.

Figura 1 – Características da gestão de talentos



Fonte: Maqueira, Bruque e Uhrin (2019, p.37)

Em uma perspectiva global, a internacionalização de atletas nos esportes coletivos não é vista como uma barreira negativa, uma vez que as fronteiras culturais são desconsideradas na gestão de talentos; Collings e Mellahi (2009) relatam que existe uma oferta e uma procura consistentes, com isso, as preocupações deixaram de ser locais ou nacionais e se tornaram uma questão global.

Nessa relação comercial, vale destacar o estudo de Maqueira, Bruque e Uhrin (2019), que relata direta e indiretamente que os times de futebol do Barcelona e Real Madrid contêm em seus elencos os talentos estrangeiros como principais destaques.

No estudo de Maqueira, Bruque e Uhrin (2019), no contexto de Gestão de Talentos, observam-se dois indicadores: o financeiro, em que as equipes performaram positivamente entre 2001 e 2016, destacando o Real Madrid, que conseguiu em 2012 superar a €500 milhões em receita, sendo o pioneiro em time de futebol ao alcançar esse montante; e outro indicador, relacionado ao aspecto de produtividade (os títulos e troféus nacionais e internacionais).

No indicador de títulos, o Barcelona se destacou sobre o Real Madrid, conquistando um maior número de troféus em competições nacionais e, sobretudo, internacionais (29 contra 20 taças conquistadas em total). Esse feito está sofrendo severas acusações desde 2019, devido ao pagamento de 7 milhões euros para uma

empresa de José Maria Enriquez Negreira, ex-vice-presidente da comissão de arbitragem (2001-2018), que sugere o favorecimento de árbitros em resultados nos jogos.

Maqueira, Bruque e Uhrin (2019), ao selecionarem apenas os dois maiores clubes de futebol da Espanha, já pressupõem que suas estratégias para a obtenção de resultados são maiores.

De acordo com a Figura 1, verifica-se uma breve síntese dos processos, intitulados de atração, identificação, desenvolvimento e retenção, bem como as características dos dois times de futebol (Barcelona e Real Madrid) segundo o estudo de Maqueira, Bruque e Uhrin (2019).

No item atração, o time espanhol de futebol do Barcelona tem como principal lema *Més que un Club* que, em tradução livre, significa “mais que um clube”, ou seja, ele criou um sentimento de pertencimento, de fazer parte da equipe com valores semelhantes (autoexigentes, humildes e discretos) que representam uma marca forte (reconhecida) e solidária, associada ao Fundo Das Nações Unidas para a Infância (UNICEF). Nesse sentido, por ter um ótimo desempenho financeiro, o clube pode remunerar e premiar melhor os atletas. Outro ponto positivo foi que, por ter uma amostra grande em suas escolas de formação (franquias do Barcelona), o clube do Barcelona conseguiu filtrar grandes talentos precocemente.

No item atração, durante o período dos anos 2000, no qual foi denominado como “galáctico”, o time espanhol Real Madrid ampliou a sua marca para tornar-se seu principal ativo. O Real Madrid utilizou uma estratégia comercial promovendo alianças entre o clube e empresas de diversos setores, e, explorando os mercados emergentes do futebol, o mercado publicitário de atletas, fidelizou seus torcedores, criando programas de licença e franquias da sua marca e explorando multicanal de comunicação, o que o permitiu remunerar seus atletas com altos salários.

No item captação de talento do Barcelona foram descritas três subfases (observação, acompanhamento e avaliação final). O filtro, nessas três subfases, seguiu a seguinte ordem: 10.000 jovens observados, 150 jovens acompanhados e 50 jovens selecionados e incorporados ao plano de desenvolvimento de talentos de futuros craques do Barcelona no seu centro de treinamento *La Masía – Oriol Tort Training Center*.

No item captação de talento do Real Madrid, a singularidade é evidente, pois a contratação desses atletas de futebol tem que ter um impacto midiático significativo.

O clube considera uma vantagem estratégica competitiva sobre seus adversários quando conseguem contratar os atletas mais caros do mundo. Exemplo de Zinedine Zidane, em 2001, contratado por €73,5 milhões; Cristiano Ronaldo, em 2009, contratado por €94 milhões; e Gareth Bale, em 2013, por €100 milhões, que foram recordes da época (Maqueira; Bruque; Uhrin, 2019).

No item desenvolvimento de talento do Barcelona, o centro de treinamento *La Masía – Oriol Tort Training Center* proporciona um suporte adequado para os jovens estudarem o ensino regular e conciliar com os seus treinos diários (uma hora e meia por dia) a fim de que tenham uma melhor formação dos valores que moldam a personalidade dos atletas (resistir à frustração, autoexigência, humildade e ser discreto), além de se familiarizarem com o estilo característico do Barcelona. Esse modelo ajuda no crescimento de carreira dentro da sua base e auxilia na formação de espírito de equipe com a união maior desses grupos.

No item desenvolvimento de talento, do Real Madrid, os jovens atletas que participam de ligas menores são pouco aproveitados no time principal, pois as maiores estrelas são adquiridas no mercado externo, não tendo muita relevância este item para o clube.

No item retenção de talento do Barcelona fica mais evidente que o trabalho de plano de carreira em longo prazo e os laços afetivos, aliados à formação dos valores adquiridos durante sua formação, são os fatores determinantes para que permaneçam no clube. A expectativa de altos salários e estar vinculado à imagem de uma marca com reputação forte é mais uma característica que contribui para um maior vínculo.

No item retenção de talento do Real Madrid, as grandes estrelas não têm vínculo emocional pela marca e podem ser atraídas por outros clubes, de acordo com a temporada e seus interesses pessoais, porém essa migração é reduzida quando os atletas contribuem com os objetivos do clube e são recompensados com sua associação com a marca Real Madrid e os altos salários.

2.3 Modelo emergente de gestão de talentos esportivos

Nesta seção está descrito o modelo conceitual de Hassan *et al.* (2021) que tem como base as teorias de Troca Social e Capital Humano, que foi aplicado na alta gestão e nos atletas da *Everest Premier League* (EPL) para explorar a gestão de talento no esporte de críquete, modalidade esta que é disputada coletivamente e tem

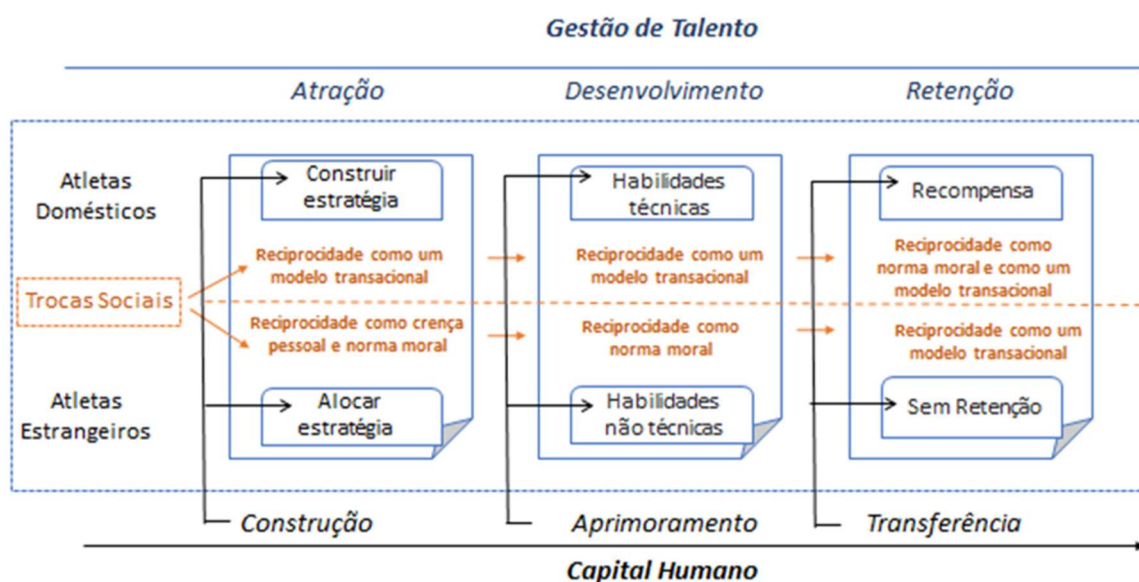
características similares ao beisebol (esporte líder no EUA, Japão e Cuba) e ao softbol.

Hassan *et al.* (2021) procuraram identificar os desafios distintos nas organizações esportivas, tendo como ponto focal o Nepal que é país do Oriente que faz fronteira geograficamente com o norte da China e com a Índia. Seus esportes mais populares são: Voleibol, que é considerado o esporte nacional; Futebol, que se tornou mais popular após a vitória sobre a Índia, no Campeonato do Sul da Ásia; e o Críquete, que em 2016 completou 40 anos.

A República Democrática Federal do Nepal é um país emergente, mas considerado um bom negócio por novos investidores para o turismo. Desde 2014 o *Everest Premier League* (EPL), uma liga de críquete, tem realizado seus campeonatos anuais na sede da capital do Nepal, que é Kathmandu.

Para a criação de um modelo emergente de gestão de talentos esportivos, representado abaixo na Figura 2 (Apêndice A), foram usados questionários semiestruturados em atletas e na alta gestão da *Everest Premier League* envolvendo o chefe de marketing/operações, proprietários de franquias e treinadores (Hassan *et al.*, 2021).

Figura 2 – Modelo emergente de gestão de talento



Fonte: Adaptado do Modelo emergente de gestão de talento de Hassan *et al.* (2021, p.23)

Detalhando melhor a figura acima, Hassan *et al.* (2021) criaram seu modelo proposto, denominado Modelo emergente de Gestão de Talentos, que é uma síntese

a partir da visão de dois grupos principais, são eles: os atletas domésticos ou nacionalizados, que têm como principal característica a sua origem no país, onde ocorre a competição esportiva; há também os atletas estrangeiros, que não são originários do país da competição e que participaram, no caso do estudo de Hassan *et al.* (2021), de até duas temporadas do campeonato da *Everest Premier League*.

O eixo central ou a intersecção horizontal é a proposição de divisão com base na Teoria da Troca Social. Acima, identificam-se da esquerda para a direita, apenas o grupo focal de atletas domésticos e, abaixo, também da esquerda para a direita, estão como grupo focal os atletas considerados estrangeiros.

Agora, seria efetivo relacionar os atletas domésticos e os atletas estrangeiros com a Teoria de Gestão de Talentos, que está dividida em três etapas (atração, desenvolvimento e retenção), diferente da teoria sugerida por Maqueira, Bruque e Uhrin (2019), que tem mais um item no processo, denominado identificação. Esta exclusão do item identificação é válida devido ao vasto conhecimento dos dirigentes de críquete e seus relacionamentos interpessoais que visam de forma clara identificar os talentos emergentes no mercado esportivo.

Nos itens de atração, desenvolvimento e retenção, que estão inseridos na Teoria de Gestão de Talento, os atletas domésticos têm como principal intenção o desenvolvimento e a consolidação de sua carreira.

Na fase de atração, por sua vez, os atletas domésticos são estimulados mediante participação de um torneio reconhecido, devido à marca da *Everest Premier League* ser forte e agregar valor para sua imagem pessoal.

Esses novos atletas, ao serem atraídos à *Everest Premier League*, participarão nas disputas esportivas com outros atletas de destaque nacional e internacional, como os contratados estrangeiros. Essa nova relação comercial os auxilia a ter maiores ganhos financeiros, pois agregam reconhecimento pessoal que valoriza seu nome, o que no mercado publicitário é denominado como sua marca e recompensa, sugerida por estar em destaque num campeonato valorizado, estar com os melhores da categoria e, quando esses atletas performam positivamente, possibilitam um maior ganho monetário.

A partir dessas características, os atletas domésticos começam um processo de construção. Construção é a primeira característica da teoria do Capital Humano, que determina o início de uma estratégia para desenvolvimento em médio e longo prazo, individual e coletivo.

Neste caso, os atletas domésticos e a *Everest Premier League* estão em conformidade e reciprocidade no modelo transacional, uma vez que o clube/liga e os atletas domésticos estão com as estratégias em comum acordo com expectativa de ganha-ganha nessa relação comercial. Essa característica é aprofundada na teoria da Troca Social quando fica evidente o aprendizado adquirido entre duas ou mais pessoas que tenham interagido durante um período comum de trabalho.

Os atletas denominados estrangeiros, na fase de atração, já são reconhecidos mundialmente, são considerados consagrados dentro da profissão, e, com isso, seus ganhos são maiores em relação aos seus pares, e suas principais aspirações são: ter espírito de voluntariado, devido ao fato de a marca *Everest Premier League* ter participação e ações com a ONU; aprender a cultura e hábitos locais e desenvolver ou aperfeiçoar suas habilidades para liderança de equipe.

Os atletas estrangeiros, por estarem no auge da carreira, se sentem na obrigação moral de entregar mais para a sociedade. Esse sentimento é descrito como uma reciprocidade com crença pessoal (seus valores individuais) e norma moral (valores atribuídos à sociedade) de acordo com a Teoria da Troca Social.

Na teoria do Capital Humano, essa característica é descrita como uma estratégia de alocação, pois os atletas estrangeiros são valorizados por trazerem experiências anteriores que de alguma forma venham a beneficiar a equipe e os seus pares, quando colocadas em prática durante o torneio.

Diante da teoria do Capital Humano, descrita na Figura 2, na seta abaixo, da esquerda para direita, temos 3 progressões (construção, aprimoramento e transferência). Antes de entrar em cada item vale destacar que um atleta tem uma vida útil dentro de sua modalidade esportiva, que é considerada curta, e no críquete ela está em torno de 15 anos, apenas (Hassan *et al.*, 2021).

No item construção, os atletas domésticos que são mais novos têm como maior motivação a sua visibilidade em uma liga, com credibilidade para preencher suas necessidades básicas de condição de trabalho com maior estabilidade, visando um contrato de médio a longo prazo e avançar na sua carreira, porque, anteriormente, os atletas estavam limitados a serem destaques apenas quando pertenciam à seleção nacional de críquete.

Os atletas estrangeiros, no item de construção da teoria do Capital Humano, têm uma característica altruísta e solidária com a sociedade local. Por estarem consagrados, querem semear um legado deixando seus conhecimentos e habilidades

para seus sucessores e em contrapartida se aperfeiçoam nas habilidades de liderança para o crescimento pessoal e uma possível transição de atleta para técnico ou gestor.

No caso da modalidade críquete, os atletas estrangeiros estão próximos do final do seu ciclo de vida útil dentro de sua modalidade esportiva, pois optaram em contratos curtos de duas temporadas e valiosos financeiramente. São características de atletas que vão terminar a carreira em breve.

No centro da Figura 2 (modelo emergente), temos o segundo item do processo da teoria de Gestão de Talento que é denominado desenvolvimento. Quando destacamos os atletas domésticos, uma das principais características para sua evolução, dentro da modalidade do críquete, é o aprendizado das habilidades de “*Hard Skill*”, que foi traduzido e incorporado na citada figura como as habilidades consideradas técnicas ou específicas de sua função dentro do esporte.

Essas habilidades, diante da Teoria da Troca Social, são adquiridas após o convívio permanente ou momentâneo durante a temporada esportiva. Os atletas estrangeiros têm maiores habilidades técnicas e mais experiências em jogos e/ou torneios que podem ser copiados e aprimorados durante sua estadia com seus pares de atletas domésticos.

Tais competências devem contribuir para os objetivos da organização que nesse caso seria o time e a liga, mantendo, assim, novamente, uma reciprocidade transacional com maior incentivo e engajamento nessa relação de atletas domésticos e estrangeiros. Outro aspecto que auxilia nessa relação são os jogos amistosos e pré-torneios promovidos pela liga, que aumentam o nível de experiência para aprendizado dos atletas.

No caso dos atletas estrangeiros, no item de desenvolvimento que é o segundo estágio da teoria de Gestão de Talento, está em conformidade com o segundo estágio da teoria de Capital Humano que destaca as habilidades de “*Soft Skill*”, traduzida e incorporada na Figura 2 como habilidades “não técnicas” ou genéricas, que são consideradas cruciais pela *Everest Premier League*, pelo time e para os atletas domésticos para seu aprimoramento. Habilidades de soft skills estão relacionadas ao trabalho de Becker (2009), que compreende o comportamento, as atitudes e os traços de personalidade de um indivíduo que influenciam na produtividade. No contexto moderno, referem-se a habilidades interpessoais e intrapessoais, como liderança, trabalho em equipe, adaptabilidade e ética de trabalho, que são fundamentais para o sucesso no ambiente de trabalho e na vida pessoal.

Pela liga e o time, quando existem atletas estrangeiros com reconhecimento mundial e já com sua consolidação de carreira, fãs dão maior credibilidade e maior reconhecimento porque promovem um destaque qualitativo para a liga e o atleta. Mas, com isso, a responsabilidade desses atletas estrangeiros de fazer a liga se desenvolver mais se torna uma questão pessoal e moral, que é denominada, na teoria da Troca Social, no centro da Figura 2, como reciprocidade de norma moral.

Essa aposta de desenvolvimento de suas habilidades genéricas ou não técnicas são encorajadas por essa nova experiência de troca com os atletas domésticos que adquirem um novo conhecimento de cultura, costumes e suas habilidades de mentoria são melhor desenvolvidas e aproveitadas, com isso, o engajamento fica mais evidente.

Na teoria do Capital Humano, no centro do processo de evolução, temos o item aprimoramento, que pode ser justificado diante da pesquisa de Hassan *et al.* (2021), como benefícios adquiridos mutuamente negociáveis que a *Everest Premier League* promove através de sua excelência, justiça, amizade universal, responsabilidade humanitária ou fazer parte da ONU e o intercâmbio entre nações. Esses resultados aproximam as aspirações individuais e coletivas dos atletas domésticos e estrangeiros durante esse processo.

Para concluir o modelo emergente de Gestão de Talentos esportivos da Figura 2, vale destacar uma observação relevante, pois, segundo Hassan *et al.* (2021), a Teoria de Gestão de Talento é determinada em um contexto específico das associações esportivas e sua operação estratégica e cultura são determinantes.

Por fim, segundo a mesma figura, temos o item retenção, que conclui o processo da Teoria de Gestão de Talento, justificado por uma crescente evolução da experiência adquirida pelo atleta. No que se refere aos atletas domésticos, temos, ainda, os benefícios tangíveis que estão associados à recompensa monetária e sua estabilização financeira, bem como seu reconhecimento pessoal e benefícios intangíveis que estão associados à grande curva de aprendizado adquirido pelo contato com seus pares estrangeiros, sentimento de pertencimento na equipe e presença em uma liga que traga imagem positiva e credibilidade para a modalidade do críquete.

Nessa fase evolutiva da carreira desse atleta doméstico estão consolidadas as características da Teoria da Troca Social que reforçam o comprometimento maior e suas experiências determinantes para contemplar as responsabilidades com a

liga/time e com seus pares e seus costumes culturais, que são descritas respectivamente como “reciprocidade transacional e reciprocidade como norma moral”.

Para os atletas estrangeiros que se destacam com suas habilidades e características individuais sugeridas como únicas, é valorizada de forma que auxilie a evolução da liga e o desenvolvimento de cada time. No entanto, não houve uma estratégia de retenção, pois o ciclo desse atleta tem como questão principal a limitação de até duas temporadas. A partir dessa relação predeterminada, os atletas estrangeiros tinham maior liberdade de explorar sua carreira fora do campo com uma carreira paralela.

Na teoria do Capital Humano, no último estágio de progressão da seta, da esquerda para a direita, temos o item de transferência, que foi uma evolução que representou a melhor oportunidade de aflorar o espírito esportivo nos atletas domésticos que desenvolveram suas habilidades essenciais para sua equipe a partir da interação com seus pares de atletas estrangeiros. Esses atletas, por estarem em uma condição de uma delimitação regional, se tornam um grupo de aspiração para a população local a praticar o esporte.

Paralelamente, os atletas estrangeiros que disponibilizaram seus conhecimentos aos atletas domésticos criaram a possibilidade de seus conhecimentos e aptidões serem repassadas novamente, promovendo um ciclo sustentável dentro do esporte ao criarem novas referências ou líderes, retornando para seus países de origem com novos ensinamentos e habilidades que são empregados em suas vidas, concluindo o ciclo dos dois estágios anteriores.

A seguir, na seção 2.4 de Teoria da Troca Social será abordada a reciprocidade evidente no modelo conceitual da Figura 2.

2.4 Teoria da Troca Social

A atividade humana dentro das organizações é um fator crucial para o desenvolvimento das habilidades de uma equipe de trabalho. As características comportamentais, tais como laços afetivos, sentimento de pertencimento e ajuda ao próximo determinam, em grande parte, a cultura da organização e os indicadores de sucesso de seu negócio (Hassan *et al.*, 2021).

Em 1964, Homans, em sua obra seminal *Trazendo os homens de volta*, já destacava a importância das relações interpessoais e direcionou suas considerações para uma perspectiva mais humana e uma análise mais focal (micro) e prática. Nessa mesma ocasião, os estudos estavam excessivamente voltados para uma sociedade abstrata e um olhar menos aprofundado nas relações pessoais (Tittenbrun, 2012).

A Teoria da Troca Social é aceita como um modelo conceitual, disciplinas como antropologia, psicologia e administração compartilham características similares que ajudam a compreender um determinado fenômeno. Em sua totalidade existe um envolvimento de transações sequenciais que permeiam duas ou mais partes. Outra característica marcante é a reciprocidade no processo, pois, ao entregar algo de bom ou ruim, terá uma ação de retorno influenciada pelas partes envolvidas (Cropanzano *et al.*, 2017).

Conforme a teoria mencionada, em um processo de Troca Social, pode-se ter mais de um funcionário da organização como agente. Esses funcionários, por sua vez, podem ocupar cargos em uma relação hierárquica diferente. Na primeira abordagem ao colega de trabalho, quando há uma iniciação positiva (dar suporte ou ser justo) ou uma iniciação negativa (supervisão abusiva, incivilidade ou *bullying*), a abordagem pode resultar na retribuição desse tratamento de forma igual, ou seja, diante de um comportamento positivo/negativo, a resposta tende a ser recíproca (Cropanzano *et al.*, 2017). Isso foi apontado por Homans (1961) em uma estrutura de gestão no contexto esportivo de onde destaca-se que, em uma interação social, os riscos e oportunidades são iminentes e devem ser levados em consideração se o custo-benefício desta ação for válido. Portanto, a reciprocidade é um elemento central na Teoria da Troca Social.

Na reciprocidade, Cropanzano *et al.* (2017) identificaram três normas: (1) a reciprocidade como um padrão transacional de trocas interdependentes; (2) a reciprocidade como uma crença popular; e (3) a reciprocidade como uma norma moral.

Na reciprocidade de padrão transacional, caracteriza-se uma relação em que cada troca é vista como uma transação única, ocorrendo uma troca de recursos, como apoio financeiro, infraestrutura e oportunidades de treinamento, em troca de desempenho e resultados esperados dos atletas, sem a expectativa de retorno imediato; por isso, são consideradas trocas independentes. A norma molda a natureza e o grau de troca social que ocorre entre os indivíduos (Cropanzano; Mitchell, 2005).

Hassan *et al.* (2021) explicam que as trocas interdependentes (padrão relacional) são transações interpessoais coletivas baseadas em confiança mútua. Nesse sentido, a cada ação ocorrida, existe uma expectativa de continuidade e uma resposta igual, alimentando um ciclo contínuo de autorreforço.

A reciprocidade como crença popular, por sua vez, gera a expectativa de que as pessoas vão resgatar o que de alguma forma entregaram, exemplo seria o dito de que uma ação de gentileza deve gerar uma ação de gentileza. No caso contrário, uma má ação poderá gerar uma punição.

E a reciprocidade como uma norma moral (orientação individual) está em conformidade à cultura e seu costume empresarial. Nesse caso, tudo que condiz com os padrões morais, culturais ou regras universais que devem ser seguidos como uma referência.

2.5 Teoria do Capital Humano

Em uma época neoclássica, que tinha como característica a força de trabalho estritamente em termos quantitativos, surge a Teoria do Capital Humano, que teve como principal característica o olhar específico para o indivíduo, trazendo à luz os aspectos qualitativos da força de trabalho, incluindo a educação e o treinamento como principais condutores de sucesso nas organizações (Becker, 2002).

Becker (1962) destacava que o conhecimento empregado através da educação poderia promover melhores resultados e a manutenção do investimento em educação na organização aumentaria sua produtividade como um todo.

Existe um ponto determinante que é a diferença salarial ou a distribuição de renda, que está diretamente relacionada a uma melhor remuneração: quanto maior for o nível de educação (Becker, 2002), maior o nível de habilidades pessoais (Becker, 1962). O resultado é uma maior rentabilidade em termos financeiros para quem tem maior nível de instrução ou habilidades reconhecidas e, conseqüentemente, seu valor auxilia na prosperidade da economia nacional (Gillies, 2015).

Cooper e Davis (2017) complementam que os atributos individuais, que estão em confluência com as pessoas e auxiliam no processo de aprender e desenvolver suas habilidades, são úteis como objeto motivacional e esses conhecimentos compartilhados dos recursos humanos com o indivíduo agregam valor à organização

deixando implícito que os treinamentos e desenvolvimentos adicionais enriquecem a equipe de trabalho.

Esse investimento no treinamento de pessoas no Capital Humano, segundo Igwe (2020), auxilia na empregabilidade quando se observam quatro grandes áreas específicas: pensamento crítico – abstração (correlacionar dados empíricos à teoria e utilizar fórmulas, equações, modelos e metáforas); conectividade – pensamento sistêmico (contextualizar de acordo com as partes); criatividade – experimentação (intuitiva ou analiticamente) e colaboração (cooperação, comunicação e trabalho em equipe). Com isso, os indivíduos com mais habilidades estão mais propensos a melhores oportunidades de trabalho.

Becker (2009) ainda trouxe contribuições e reflexões relevantes ao destacar, em sua Teoria do Capital Humano, a importância da família como instrumento fundamental no ensino de seus filhos. Na formação de valores e atitudes como confiabilidade, honestidade, autoconfiança e responsabilidade individual, a família é crucial para o desenvolvimento dos filhos e, segundo Becker (2009), contribui para uma economia bem-sucedida e uma vida de sucesso. É importante lembrar que a educação é o fator-chave na formação do indivíduo (Becker, 2002).

Essa teoria, que se encontra no modelo emergente de Hassan *et al.* (2021), tem características que se sobrepõem ou se assemelham à teoria de Gestão de Talento, que é uma teoria mais recente que se considera mais assertiva para este estudo nas organizações esportivas brasileiras. Portanto, ela será incorporada no trabalho de campo.

Nesta revisão da literatura observou-se que:

- a) Há um predomínio de pesquisa em gestão de talentos na área empresarial, com escassa abrangência em modalidades esportivas e ausência nas modalidades com disputas individuais. Disso pode-se ter a primeira proposição (P):

P1- As organizações esportivas possuem práticas de gestão de talentos não mapeadas pelas pesquisas acadêmicas;

- b) A gestão de talentos tem uma preocupação fixa com atração, desenvolvimento e retenção. Isso leva à segunda proposição:

P2: A gestão de talentos no contexto esportivo necessita da Teoria da Troca Social para compreender a dinâmica do desenvolvimento do indivíduo ou modalidade esportiva.

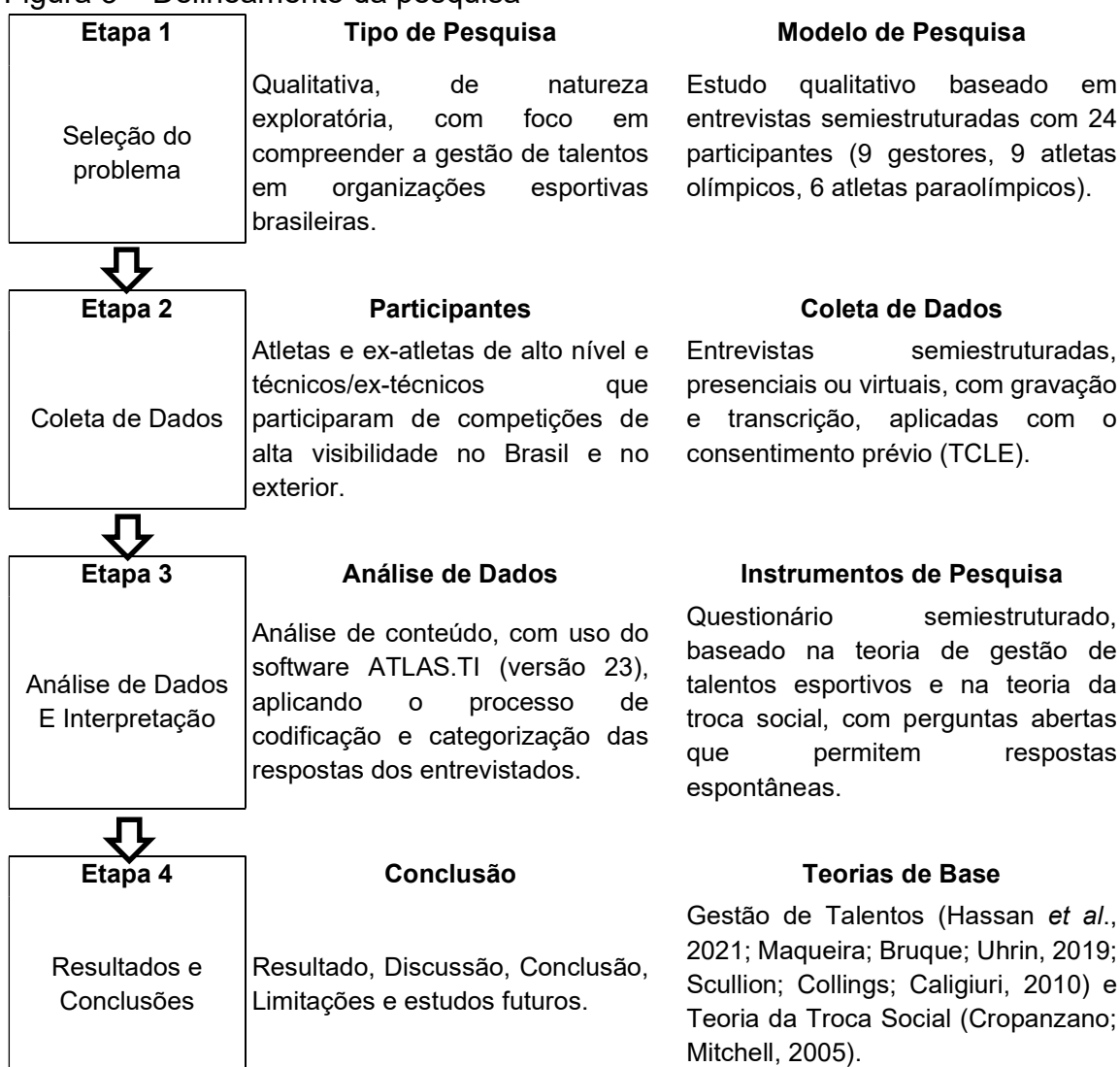
De acordo com as proposições acima citadas, verificam-se duas contribuições, são elas: a contribuição teórica, devido à aplicação de duas teorias existentes em uma visão das modalidades esportivas de Natação e Judô, que são esportes individuais; e a contribuição prática após o mapeamento das principais práticas da gestão de talento para que possa ser replicado em outras modalidades esportivas.

3 MÉTODO

Este capítulo apresenta o percurso metodológico e suas fases constituintes. A escolha da metodologia está intimamente ligada a fatores que determinam o bom desempenho deste processo, tais como, tempo, recursos disponíveis e as habilidades de cada pesquisador, sendo assim, as premissas, estratégias e o método auxiliam na abordagem de cada pesquisa (Creswell, 2014).

A Figura 3, a seguir, apresenta a visão geral dos procedimentos metodológicos assumidos na pesquisa.

Figura 3 – Delineamento da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

3.1 Caracterização e modelo de pesquisa

As pesquisas podem ser qualitativas, quantitativas ou de métodos que abordam as duas características, que são considerados métodos mistos. Nesta pesquisa optou-se pela abordagem de um estudo qualitativo, devido ao interesse no processo de buscar e responder ao problema de pesquisa, de como se configura a gestão de talentos em uma organização esportiva brasileira.

Esta pesquisa apresenta uma natureza exploratória. Segundo Gil (2019), a promoção de uma visão geral de um fenômeno permite o esclarecimento e a alteração de conceitos preestabelecidos para maior familiaridade com o tema. Essas percepções são valiosas para compreender os entendimentos mais aprofundados e ajudam a decupar um sentido crítico das principais partes interessadas (Creswell, 2014).

3.2 Participantes da pesquisa

As organizações esportivas brasileiras têm como características no quadro de sua hierarquia estatutária cargos e atribuições como qualquer empresa não esportiva. Em estudo promovido por Dos Santos Amaral e Bernardes (2021), realizado em 10 confederações brasileiras que englobam as 12 modalidades esportivas, verifica-se que os cargos de gestão estão presentes em todas elas por meio de duas categorias.

A primeira categoria é denominada de cargos eletivos, que são previstos no estatuto das confederações e a sua ocupação se dá apenas por eleição; e a segunda categoria são os cargos denominados profissionais, que são os cargos operacionais de profissionais contratados pelas confederações.

Diante das adaptações do organograma de cada organização esportiva, observam-se os cargos de gestão estratégica, que serão denominados como corpo diretivo ou alta gerência (presidente, vice-presidente e diretores), a comissão técnica ou média gerência (técnico, preparador físico, médico, fisioterapeuta, psicólogo etc.) além dos atletas, que são os promotores desportivos ou executores, que se denominam como os cargos operacionais.

Para melhor delinear esta tese, adotaram-se as entrevistas para dois lócus principais de coleta das pesquisas que considero relevantes e capazes de relacionar com o problema da pesquisa e suas teorias base:

- a) Primeiro lócus – atletas e/ou ex-atletas que já performaram em alto nível em campeonatos de grande visibilidade em diferentes modalidades individuais ou coletivas que tiveram ou não patrocínio ou subsídio para sua profissão. Este grupo foi considerado a base da pirâmide ou o executor, já que eles têm uma visão ou percepção limitada da gestão de talento de uma organização esportiva brasileira e foram denominados apenas como atletas talentosos e/ou talentos executores.
- b) Segundo lócus – técnicos ou ex-técnicos e dirigentes que já formaram ou performaram em alto nível em campeonatos de grande visibilidade em diferentes modalidades e que conduziram e promoveram os atletas e/ou ex-atletas para destaque em suas modalidades. Este grupo tem atribuições e responsabilidades maiores do que os atletas, pois ele responde diretamente à alta gerência e deve estar de acordo com as estratégias de gestão de talento da organização, ao mesmo tempo, ele tem uma grande percepção da realidade e das necessidades dos atletas talentosos, ou seja, seu olhar é bidirecional. Neste caso, a população de técnicos foi denominada como técnicos de talentos e fazem parte da média gerência, são estes os colaboradores para aplicação das práticas de gestão de talentos na organização esportiva pública ou privada.

Foram totalizadas 24 entrevistas, formando 3 grupos, sendo 9 gestores, 9 atletas olímpicos e 6 atletas paraolímpicos que estão ou não ainda competindo. As entrevistas tiveram em média 60 minutos de duração, foram preferencialmente no formato presencial e, na ausência da disponibilidade das agendas, foram realizadas via ferramenta do *google meet*, e telefonemas para os atletas de baixa ou ausência de visão. O TCLE foi entregue em dois momentos para cada entrevistado, no primeiro momento ele foi lido e esclarecido antes de cada entrevista e foi formalizado pela ferramenta do *Google Forms*, no segundo momento, a pesquisa denominada “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLEe)_Prof_Luiz_MIelli + Perfil” resultou no perfil sociodemográfico dos entrevistados.

3.3 Técnica de produção de dados

A coleta de dados se deu em entrevistas semiestruturadas, presencialmente ou no modelo virtual. No modelo virtual considerou-se uma herança da pandemia de

Covid-19, que modificou as relações de interação entre as pessoas, aumentando a conveniência (acesso rápido, customizado e seguro) de entrevistas com interação da tecnologia no modelo remoto. Em ambos os modelos ocorreu a gravação com o consentimento dos entrevistados, transcrição e categorização das respostas.

Esta pesquisa foi aprovada em Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) USCS, sob o CAEE: 70481923.2.0000.5510 com o Número do Parecer Aprovado: 6.188.885.

3.4 Técnica de análise de dados

A técnica de análise de conteúdo foi adotada neste estudo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo tem como objetivo investigar o que foi relatado durante a pesquisa e construir concepções de acordo com o objeto de estudo. Nessa análise do material coletado, adota-se o processo das 3 fases, que são, respectivamente, Pré-análise; Exploração do material; e Tratamento dos resultados (Bardin, 2011).

O conteúdo coletado foi analisado por meio do software de apoio à pesquisa qualitativa, intitulado de ATLAS.TI versão 23. As entrevistas, transcritas de um questionário semiestruturado de entrevistados, por conveniência, respeitou os processos de codificação e análise dos dados, identificação e validação de suas categorias (Godoi; Bandeira-De-Melo; Silva, 2006).

3.5 Instrumento e materiais da pesquisa

Os instrumentos e materiais da pesquisa foram desenvolvidos de acordo com o modelo emergente de gestão de talentos esportivos de Hassan *et al.* (2021), que são os principais autores utilizados no referencial teórico que abordam o tema de gestão de talento esportivo e demais autores citados nos estudos da revisão da literatura.

As perguntas são baseadas em temas das teorias que abordam cuidadosamente assuntos relacionados a gestão de talento esportivo, respeitando um modelo de questionamento aberto, o que permite maior autonomia das respostas sem influência. Ressalta-se que se deve observar a importância da quantidade das questões para que, assim, obtenha-se a suficiência de respostas para as necessidades da pesquisa (Marconi; Lakatos, 1999; Gil, 2017).

3.6 Tópicos do roteiro das entrevistas semiestruturadas e suas categorias

Os tópicos das entrevistas visam compreender a visão dos entrevistados nos dois níveis estudados – técnicos de talentos (média gerência com ações táticas) e os atletas talentosos (executores com as ações operacionais) –, diante de uma organização esportiva, para responder à pergunta problema: como se configura a gestão de talentos em uma organização esportiva brasileira?

Diante deste objetivo, teceu um roteiro de entrevistas semiestruturadas categorizado com base no arcabouço teórico, conforme descrito nas Figuras 4 e 5. Para isso foi aplicado um pré-teste com uma psicóloga e um professor da área de gestão de competência e talentos em programa de pós-graduação e cursos executivos em gestão de pessoas para identificar possíveis erros no roteiro de entrevista. O objetivo desse pré-teste foi identificar se os temas para os assuntos estavam claros e a dinâmica da entrevista estava fluida, observando se continham assuntos delicados para atingir o objetivo proposto.

Figura 4 – Matriz de amarração com a teoria de gestão de talento, categorias, temas norteadores, variáveis observadas e autores

Dimensão da análise			
Teoria de gestão de Talentos			
Categorias	Tema Norteador	Variáveis de observações levantadas	Principais autores
1. Atração	✓ Carreira início até atualidade	✓ Para obter bons resultados econômicos e operacionais	Maqueira, Uhrin (2019)
2. Identificação e Captura	✓ Organizações esportivas que passou	✓ Criação de compromisso e motivação	Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi & Scullion (2021)
3. Desenvolvimento	✓ Motivos por estar ou não em uma organização	✓ Desempenho e avaliação	
4. Retenção	✓ Auto identificação de suas habilidades	✓ Planos de treinamento personalizados	Scullion, Collings & Caligiuri (2010)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Na Figura 4, em sua matriz de amarração, temos a dimensão da teoria de gestão de talentos com quatro categorias predefinidas, segundo os autores Maqueira, Bruque e Uhrin (2019), Hassan *et al.* (2021) e Scullion, Collings e Caligiuri (2010). Os temas norteadores buscam respostas mais espontâneas possíveis de assuntos relacionados a: carreira, remuneração e características desses talentos.

Figura 5 – Matriz de amarração com a teoria da troca social, categorias, temas norteadores, variáveis observadas e autores

Dimensão da análise			
Teoria de Troca social			
Categorias	Tema Norteador	Variáveis de observações levantadas	Principais autores
1. Atração e identificação 2. Desenvolvimento e Retenção	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Vantagens e desvantagens da profissão/organização esportiva ✓ Expectativa do futuro pessoal/profissional ✓ Treino, Equipe e Impacto dos colaboradores e atletas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reciprocidade com o modelo transacional e crença pessoal e norma moral 	Hassan, Fandey, Varkkey, Sethi & Scullion (2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na Figura 5, em sua matriz de amarração, a dimensão da Teoria da Troca Social com duas categorias compostas busca algumas variáveis para observação da relação dos indivíduos com a equipe, organização e sociedade.

Figura 6 – Modelo independente de temas extras

Dimensão da análise		
Categorias	Tema Norteador	Variáveis de observações levantadas
Definição	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Definição de Talento de acordo com sua experiência e perspectiva ✓ Sua visão do Brasil como modelo para o esporte 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buscar definição através do entrevistado ✓ Entender melhor a visão mercadológica

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na Figura 6, foi formulado perguntas de temas extras com duas sugestões para criar uma definição de talento e a visão dos entrevistados sobre o futuro de sua modalidade.

As perguntas com base em temas norteadores sugeridas nas Figuras 4, 5 e 6 passaram por um processo de correção durante as orientações para reduzir a quantidade de perguntas deixando as entrevistas mais dinâmicas. Foram enquadradas nos códigos levantados na revisão da literatura durante a sua formulação para evitar redundância e cada pergunta estava relacionada às categorias levantadas durante este processo. Os novos códigos incorporados foram tratados e, caso tivessem similaridade no propósito, foram filtrados e aglutinados para melhor compreensão.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os principais resultados obtidos na pesquisa de campo com os atletas e técnicos selecionados, que foram expoentes em suas categorias nas duas modalidades olímpicas estudadas. Os entrevistados participaram de competições nacionais, internacionais e, principalmente, olímpicas, com grande parte deles alcançando resultados satisfatórios ou até mesmo um pódio em sua carreira. Foram também incluídos gestores de grandes centros esportivos, federações ou clubes privados de alto padrão do Estado de São Paulo, que são determinantes na progressão da carreira esportiva dos atletas entrevistados.

Para melhor compreensão dos objetivos deste trabalho, o capítulo foi dividido em quatro etapas. Na primeira etapa, apresenta-se uma breve descrição das considerações sobre quem são os atletas e os gestores, seguida do perfil sociodemográfico de ambos.

Na segunda etapa, utiliza-se o modelo emergente de Hassan *et al.* (2021) de Gestão de Talento Esportivo. As categorias analisadas pelos códigos criados no contexto brasileiro já apresentam uma contribuição teórica, pois a análise está em conformidade apenas com as duas modalidades individuais olímpicas, diferentemente do estudo original, que abordou uma modalidade coletiva. Isso sugere uma contribuição teórica inédita.

Na terceira etapa, são descritas as novas categorias que não estavam presentes no modelo emergente inicial de Hassan *et al.* (2021), que estudaram apenas uma liga esportiva e atletas nacionais e internacionais de uma única modalidade coletiva, o críquete, no Nepal. Esta etapa aborda três configurações diferentes de organizações esportivas (pública, privada e a federação), com entrevistados das modalidades individuais paraolímpicas que, até o presente momento, não foram devidamente estudadas no contexto da teoria de gestão de talento esportivo no Brasil e no mundo, conferindo maior relevância a este estudo com suas contribuições inovadoras.

Na quarta e última etapa, são levantadas questões para a definição do que é talento esportivo e sugestões para desenvolver o esporte no contexto brasileiro e/ou em modalidades específicas, de acordo com a experiência e visão dos entrevistados.

A seguir, são apresentadas as quatro etapas e suas categorias de acordo com as entrevistas do estudo exploratório e o modelo emergente de Gestão de Talento

Esportivo de Hassan *et al.* (2021), além dos novos achados. A ordem adotada é a seguinte:

Primeira etapa:

- Perfil sociodemográfico dos entrevistados
- Descrição da divisão dos entrevistados

Segunda Etapa:

- Gestão de Talento Esportivo - Atração
- Gestão de Talento Esportivo - Desenvolvimento
- Gestão de Talento Esportivo - Retenção
- Teoria das Trocas Sociais - Atração/Desenvolvimento
- Teoria das Trocas Sociais - Retenção

Terceira etapa:

- Gestão Pública e Privada
- Gestão Privada Clube Pinheiros
- Gestão Pública Centro Olímpico Treinamento e Pesquisa
- Federação Aquática Paulista
- Características das Modalidades Paraolímpicas
- Características da Iniciação Esportiva

Quarta etapa:

- Definição de Talento Esportivo
- Políticas públicas sugeridas para desenvolvimento das modalidades

Nesta primeira etapa, representada por duas seções iniciais, o item 4.1 "Descrição e divisão dos entrevistados" descreve as divisões adotadas para a pesquisa, e o item 4.2 "Perfil sociodemográfico dos entrevistados" constata a relevância dos entrevistados através das participações em grandes competições e suas classificações ou conquistas nesses eventos.

4.1 Descrição e divisão dos entrevistados

A pesquisa foi elaborada com foco na gestão de talentos esportivos em organizações brasileiras. Os entrevistados foram selecionados com base em critérios de resultados expressivos ao longo de suas carreiras em modalidades esportivas individuais, especificamente Judô e Natação, nas quais o Brasil é reconhecido como

referência no cenário mundial. Outro critério utilizado na seleção foi a conquista de títulos nacionais e internacionais, bem como a convocação para participação nos Jogos Olímpicos. Os indivíduos que atendem a esses critérios são considerados Atletas para fins desta pesquisa.

Existem etapas para as classificações para algumas competições, podendo partir de um filtro nacional, de acordo com a modalidade e categoria, e/ou um filtro internacional. Por exemplo, na natação, para a aquisição de um índice (filtro de tempo aprovado) para jogos olímpicos, é necessário competições homologadas com resultados satisfatórios como pré-requisito, não somente uma simples escalação como nas modalidades já conhecidas dos esportes coletivos. Com isso, o principal agente para a sua classificação nesta modalidade individual é o atleta. Outro ponto a ser observado é a sazonalidade das participações nas competições internacionais, que ocorrem anualmente, bianualmente ou no formato dos Jogos Olímpicos, que são realizados a cada 4 anos, dificultando ainda mais a sua classificação e a busca de resultados, devido à complexidade de cada modalidade e à vida útil de um atleta de alto rendimento.

As entrevistas com os Atletas podem ou não esclarecer pontos que foram levantados durante esta pesquisa. Portanto, para a melhor compreensão, foram selecionadas amostras de pessoas que estão envolvidas diretamente com esse processo de gestão de talentos, através de prévio conhecimento ou indicação de atletas entrevistados, sugerindo uma visão um pouco mais ampla dos assuntos relacionados, devido a seus cargos que dialogam com os atletas, diretores, secretários e/ou gestores das instituições privadas ou públicas, que são denominados no presente estudo como Gestores. Nesta amostra de gestores, agrupamos os cargos de diretores, técnicos e ex-técnicos.

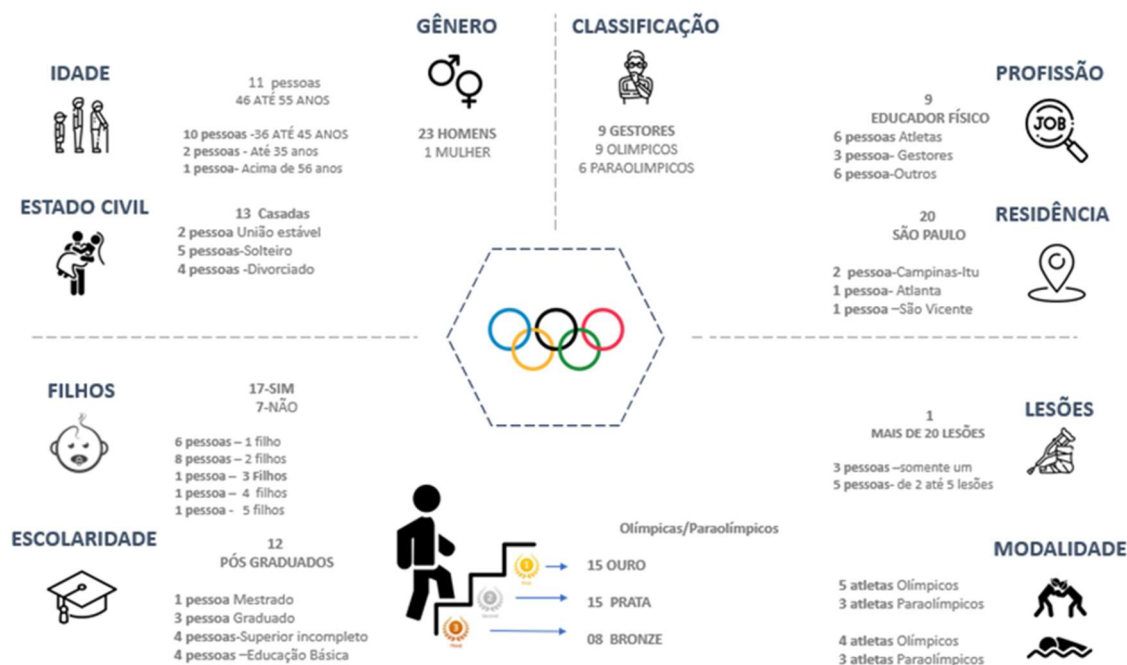
Por fim, nas próximas seções, qualificam-se os perfis dos entrevistados de acordo com a Figura 7, através de indicadores demográficos e de resultados durante sua carreira de atleta e/ou gestor e no Quadro 2 optou-se em descrever os dados operacionais das entrevistas para os perfis.

4.2 Dados demográficos dos entrevistados

Nesta primeira etapa são apresentados os dados demográficos representados na Figura 7. Optou-se por mostrar em destaque os principais valores numéricos de

acordo com as respostas obtidas. Por ser uma pesquisa qualitativa, foram descartadas as opções de percentual e adotados apenas números absolutos.

Figura 7 – Dados demográficos dos entrevistados



Fonte: Elaboração pelo autor (2024).

Na categoria de dados demográficos, foi realizada uma pesquisa no *Google Forms* (ferramenta de pesquisa do Google), que teve a confirmação dos dados dos perfis dos entrevistados para melhor qualificá-los, facilitando a compreensão e contextualização das respostas.

Na pergunta sobre gêneros, foram obtidas 23 respostas afirmando ser masculino e 1 resposta feminino, sendo 10 entrevistados com estado civil de casados, 1 em união estável, 4 solteiros e 2 divorciados. Entre eles, 12 entrevistados têm filhos e 4 não têm filhos; 5 entrevistados têm apenas 1 filho, 7 entrevistados têm 2 filhos e somente 1 entrevistado tem 4 filhos.

As faixas etárias que tiveram maior predominância foram as de acima de 36 anos, sendo que de 36 até 45 anos houve 7 entrevistados e de 46 a 55 anos mais 7 entrevistados. Abaixo de 35 anos, houve apenas 2 entrevistados e acima de 55 anos apenas 1 entrevistado.

Na questão de escolaridade, obteve-se: 10 pós-graduados, 3 graduados, 2 com ensino superior incompleto e 2 entrevistados com educação básica. Como profissão,

a maioria não se afastou do esporte, resultando em 9 educadores físicos, 3 atletas, 3 gestores esportivos, 1 controller e um corretor de seguros.

Vale destacar que, durante a entrevista, os entrevistados foram classificados em apenas 3 categorias: (ex)atletas olímpicos, (ex)atletas paraolímpicos e gestores. Na qualificação de gestores, incluíram-se os técnicos (educadores físicos) e diretores. Diante desse contexto, foram entrevistados 8 gestores, 8 (ex)atletas olímpicos e 8 (ex)atletas paraolímpicos.

Outro dado que se considera relevante é o número de atletas que passaram por dificuldades diante de uma lesão: 8 deles tiveram lesões, sendo que 1 relatou mais de 20 lesões, 3 apenas 1 lesão e 5 pessoas de 2 a 5 lesões.

Dos 24 entrevistados, 23 residem no Brasil e todos eles moram em São Paulo, sendo 20 na capital paulista e 3 no interior/litoral. Apenas 1 mora em Atlanta, EUA.

Por fim, quando questionados sobre suas maiores conquistas, os entrevistados responderam na forma que lhes convinha, então foram adicionadas na Figura 7 informações obtidas de dados primários e secundários para classificar o peso da importância desses talentos esportivos. O resultado foi: 7 medalhas de ouro e 8 medalhas de prata olímpicas/paraolímpicas, 1 ouro pan-americano e dezenas de mundiais e campeonatos nacionais e regionais. Apesar das conquistas realizadas pelos atletas que subiram em seus respectivos pódios, não se pode deixar de valorizar os que participaram das olimpíadas ou campeonatos importantes durante sua carreira. Todos os atletas e gestores entrevistados, para serem classificados, devem obedecer a um contexto de: superar as etapas entre o filtro dos melhores da sua região e nação *versus* o ciclo da competição, que já pode ser considerado uma vitória.

Para denominar os respondentes de forma anônima, adotou-se apenas as letras: “A”, maiúscula, que significa atleta; a Letra “G”, maiúscula, que significa gestor; a letra “p” minúscula que determina a classificação de paraolímpico e o número que determina a ordem no banco de dados armazenado. Ex: A1 (atleta 1), A3p (atleta 3 paraolímpico) e G4 (gestor 4). Não foram diferenciados os gestores de olímpicos ou paraolímpicos.

No Quadro 2 a seguir, estão apenas os dados operacionais que refletem os entrevistados, contendo 24 entrevistados com separação de duas categorias (gestores e atletas) e duas modalidades (judô e natação) com a data e duração de cada entrevista e o formato utilizado, bem como se ainda está competindo (atletas) ou trabalhando na área esportiva (gestores).

Quadro 2 – Perfil operacional da entrevista

Nº	Nome/Gênero	Modalidade	Data	Duração	Formato	Atuando
1	A5/Masc	Natação	14-12-23	56:10	Presencial	NÃO
2	A2/Masc	Natação	24-08-23	30:54	Google Meet	NÃO
3	A3/Masc	Natação	22-08-23	56:48	Presencial	NÃO
4	A4/Masc	Natação	11-01-24	44:50	Google Meet	SIM
5	A1p/Masc	Natação Paraolímpica	23-09-23	78:10	Presencial	NÃO
6	A2p/Masc	Natação Paraolímpica	07-12-23	51:26	Google Meet	SIM
7	A5p/Masc	Natação Paraolímpica	22-11-23	56:30	Google Meet	SIM
8	A1/Masc	Judô	22-09-23	59:57	PRESENCIAL	NÃO
9	A6/Masc	Judô	29-09-23	58:30	Google Meet	SIM
10	A7/Masc	Judô	17-10-23	51:58	PRESENCIAL	NÃO
11	A8/Masc	Judô	03-10-23	65:21	PRESENCIAL	SIM
12	A9/Masc	Judô	09-10-23	59:14	PRESENCIAL	NÃO
13	G6/Masc	Judô	25-11-23	57:32	PRESENCIAL	NÃO
14	G7/Masc	Judô	04-01-24	64:05	Google Meet	NÃO
15	G8/Masc	Judô	06-12-23	64:20	PRESENCIAL	SIM
16	G9/Masc	Judô	22-11-23	61:27	Google Meet	SIM
17	A3p/Masc	Judô Paraolímpico	19-12-23	47:17	LIGAÇÃO	SIM
18	A6p/Masc	Judô Paraolímpico	20-12-23	53:01	LIGAÇÃO	SIM
19	A4p/Fem	Judô Paraolímpico	19-01-24	57:20	Google Meet	SIM
20	G1/Masc	Judô/Diretor	16-01-24	63:30	PRESENCIAL	SIM
21	G5/Masc	Natação	24-08-23	55:02	PRESENCIAL	SIM
22	G2/Masc	Diretor	01-12-23	67:28	Google Meet	SIM
23	G3/Masc	Diretor	30-08-23	61:14	PRESENCIAL	SIM
24	G4p/Masc	Técnico	10-01-24	59:22	Google Meet	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Na segunda etapa, foram representadas as 3 principais divisões do modelo emergente de Gestão de Talento Esportivo de Hassan *et al.* (2021), que tem grande semelhança com o original e os novos achados. As seções 4.2.1 Gestão de Talento Esportivo - Atração, 4.2.2 Gestão de Talento Esportivo - Desenvolvimento e 4.2.3

Gestão de Talento Esportivo - Retenção são descritas na sequência para melhor compreensão.

4.2.1 Categoria: Gestão de Talento Esportivo - Atração

Na categoria de Atração, o objetivo maior é mostrar para os atletas todas as vantagens de uma organização esportiva que determinarão uma futura contratação. Essa categoria faz parte do modelo emergente de Gestão de Talento Esportivo e está presente durante a vida funcional de um atleta de alto rendimento. Sua vida útil dentro do esporte pode ser sugerida de acordo com seu rendimento nas competições oficiais e sua maturidade na modalidade.

A seguir, verificam-se os 7 códigos (1- marca forte; 2- valores associados à marca/condição de trabalho; 3- desmotivado e desvalorizado; 4- estrutura e instalações; 5- salário competitivo; 6- auxílio financeiro; e 7- facilitador de resultados econômicos e operacionais) que estão presentes e seu valor para os entrevistados em concordância com o indicativo de *Groundedness* (G), que significa frequência quando traduzida para o português. Esse código foi citado dentro da categoria, como relatado na Figura 8 abaixo.

Figura 8 – Gestão de talento esportivo - Atração



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

A representação de uma empresa – de como ela é vista no mercado com credibilidade através de sua identidade, imagem e reputação – é um atributo que está inserido no código Marca Forte, que foi constatado ter a frequência (G) muito elevada, com 58 marcas relatadas *versus* 24 entrevistados. A justificativa se deve ao fato de existirem gestores respondentes que, em seu vasto conhecimento, citaram inúmeras instituições que são representadas por esse código, sendo que um deles apresentou 9 marcas fortes na sua entrevista. Diante dessa constatação, utilizou-se a nova ferramenta do Atlas.TI versão 24 de Inteligência Artificial para citar organizações com a marca forte. Como resultado, foi construído o parágrafo a seguir.

Organizações com Marca forte segundo AI - O texto fala sobre diversos clubes e projetos esportivos em São Paulo, como Sogipa, Unisanta, Corinthians, Pinheiros, Paineiras, Palmeiras, entre outros. Também menciona a importância do esporte de alto rendimento e a representatividade dos atletas em competições, destacando a natação competitiva em clubes de alto nível. Alguns dos locais citados são a Associação Moacir, Praia Clube, Vila Olímpica, Tênis Clube, Centro Esportivo da Mooca e Centro Olímpico.

No código Valores associados à marca/condição de trabalho, considerado um código também relevante por ter uma frequência de 12, o entrevistado denominado A2 foi pertinente em sua colocação, auxiliando no bom entendimento sobre o conceito, que aborda percepções dos entrevistados sobre atributos que uma marca representa.

A2 – “O incentivo que o clube dava à natação [...] um time muito forte, campeão Paulista, disputava os brasileiros, tinha atleta de seleção brasileira, Jogos Olímpicos, então esses foram os fatores motivacionais que mais me influenciaram nessa idade.”

O entrevistado denominado A2p fala sobre o código Desmotivado e Desvalorizado, que significa um desalinhamento das expectativas entre a organização e o atleta, trazendo um sentimento negativo para o atleta. Esse código foi incorporado no modelo emergente de gestão de talento no grupo de atração, advindo da teoria do capital humano originalmente. A frase citada abaixo reflete uma percepção importante, sinalizada pela relevância de sua frequência (10), conforme destacado pelo autor:

A2p- “[...] a pessoa não quer saber como é a sua vida pessoal fora do clube e aí é por isso que muitos desistem.”

No código Estruturas e instalações, verifica-se que os clubes maiores estão preocupados com suas instalações, dando a devida atenção para melhorar a performance dos seus atletas de natação ou judô, com piscinas devidamente

aquecidas e de tamanho oficial e *dojôs* em boas condições de uso. Segue uma fala do atleta A3 que representa o código.

A3- "A estrutura é impecável, tem uma piscina de 50 metros e uma piscina de 25 metros. A gente pode usar toda a estrutura do clube pra treinar, inclusive a academia."

Existem relatos dos benefícios de viver financeiramente como atleta. Diante desse cenário, o código Salário competitivo é determinante. O indivíduo conquista a estabilidade de viver única e exclusivamente como atleta de alto rendimento, sem precisar ter uma segunda profissão durante o período de seu contrato.

No código Auxílio financeiro, verifica-se que existem apenas pequenos incentivos monetários que não trazem a segurança de ter uma única profissão; são sazonais e os contratos têm um peso pequeno, mas ainda são bem-vindos diante da fase de maturação do atleta.

Por fim, não menos importante, aparece o código Facilitadores de resultados econômicos e operacionais, que representa um fator pontual: a contratação de um atleta de alto rendimento na sua melhor fase, para que a instituição tenha a sensação de segurança de estar presente nos pódios, aumentando sua probabilidade de ganhar. A fala do entrevistado A2 refere-se a essa ideia, que denota a importância da monetização nessa categoria de gestão de talentos no esporte - atração para persuadir uma resposta positiva de contratação deste atleta.

A2- "O Minas chegou para mim e falou assim, ó, quanto você ganha? Eu falei, eu ganho X ele falou eu te dou 2X."

Portanto, nesta seção referente à categoria de gestão de talentos no esporte - atração, observa-se nestes resultados que a atração de talentos no contexto brasileiro é equivalente ao modelo de Hassan *et al.* (2021) nos códigos: Valores associados à marca/condição de trabalho, Marca forte, Estrutura e instalações, Salário competitivo, Auxílio financeiro e Facilitadores de resultados econômicos e operacionais. Essa semelhança se deve às condições estruturais e financeiras proporcionadas por organizações esportivas consideradas referências para o mercado esportivo, através da representação positiva da sua reputação, condições de trabalho/treinamento de nível aceitável, visibilidade maior para patrocínios e incentivos monetários com retorno financeiro sustentável.

No seguinte código, Desmotivado e desvalorizado, que foi uma incorporação da teoria do capital humano, foi trazida à luz uma resposta de um atleta paraolímpico que reforçou a ausência da valorização e do reconhecimento do atleta. Quando isso

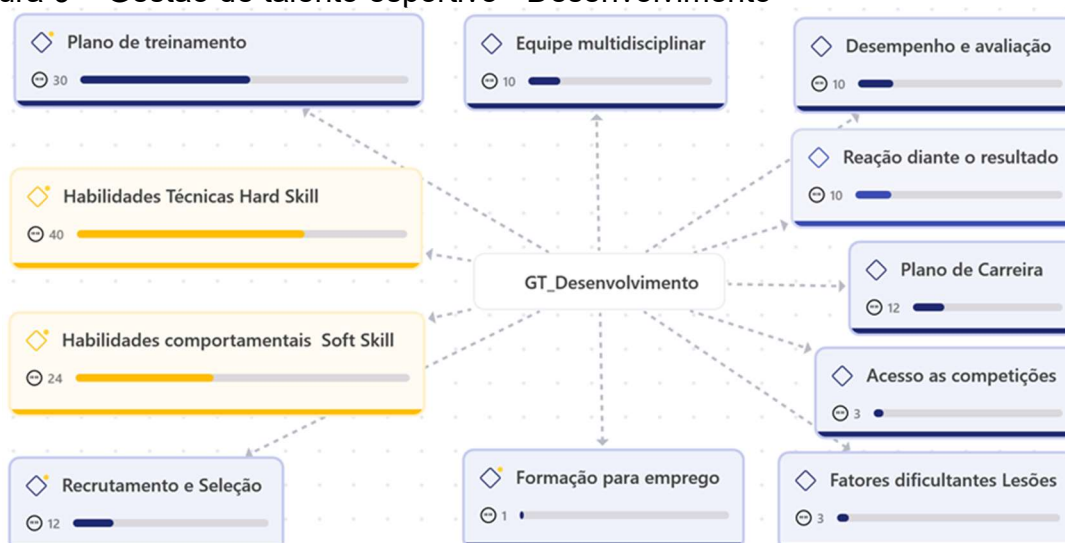
acontece, desperta o interesse de buscar as melhores opções do mercado, inclinado a uma possível saída da organização. Isso sugere que as organizações que diagnosticam esses atletas no mercado de trabalho estão mais propensas a realizar melhores propostas para atraí-los para seu time, diferentemente do modelo original de Hassan *et al.* (2021), que fez menção apenas às organizações que compreendem uma perspectiva mais ampla de uma relação do clube *versus* atleta, desconsiderando perspectivas individuais que são os sentimentos de cada atleta e suas expectativas nesta relação.

4.2.2 Categoria: Gestão de Talento Esportivo - Desenvolvimento

Na categoria de desenvolvimento do modelo emergente de Gestão de Talento Esportivo, fica evidente a quantidade maior de códigos, pois temos 10 códigos exclusivamente de desenvolvimento e 2 códigos incorporados (Habilidades técnicas de *Hard Skill* e Habilidades comportamentais de *Soft Skill*), da Teoria do Capital Humano equivalente à categoria de aprimoramento descrita por Hassan *et al.* (2021).

Uma realidade dos atletas de alto rendimento é a busca de melhores resultados frequentemente, e com isso verifica-se que alguns códigos são mais determinantes, com uma frequência (G) maior que outros, o que pode ser justificado como uma possível hierarquia de valor para sua profissão. Na Figura 9, é explicado cada código para melhor compreensão.

Figura 9 – Gestão de talento esportivo - Desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

Na Figura 9, verifica-se que o código Plano de treinamento, que significa toda a parte que representa uma organização para os atletas de rotinas para melhorar sua performance, obteve como resultado uma frequência elevada (30), que demonstra a sua importância para a categoria de desenvolvimento. Esse nível de frequência (30) acima de 24 respondentes foi admitido porque esse código é determinante e presente para a evolução de cada atleta e por isso foi citado mais de uma vez por cada entrevistado em suas falas.

A seguir, na fala do atleta A5, o entrevistado mostra que, para alcançar um resultado expressivo, ele passou por um período (ciclo) de treinamento para as competições, respeitando suas etapas como parte do processo.

A5- “Fui para os Estados Unidos em 90, não é 90 é 91. Fiz um ciclo nos Estados Unidos já pré-faculdade. Campeão pan-americano ali naquela época, não é de 91 em Cuba. Na sequência, eu fui para Michigan e ganhei minha primeira medalha em 92.”

O código de Habilidades técnicas de *Hard Skill*, que significa habilidades desenvolvidas para aprimoramento, desenvolvimento ou melhora do desempenho com base nas especificidades de cada modalidade esportiva, foi incorporado nessa categoria de Gestão de Talentos no Esporte - Desenvolvimento. Há semelhança de conceitos com outros códigos. Sua incorporação se deve por ter um olhar mais genérico acerca de tudo que se relaciona ao desenvolvimento de habilidades treinadas para o desempenho físico e específicos de cada modalidade esportiva.

Na representação das falas dos entrevistados a seguir, adotou-se somente o código de Habilidades técnicas de *Hard Skill*, mas na entrevista do atleta A1 verifica-se a semelhança desse código com outros 2 códigos (Desempenho e avaliação e/ou Recrutamento e seleção), reforçando a justificativa de sua permanência dentro dessa categoria.

Nas falas dos dois atletas entrevistados, o A2 e A3p, verifica-se a semelhança novamente com outro código da mesma categoria, o de Plano de treinamento, mas optou-se por classificar também como código de habilidades técnicas de *Hard Skill*.

A1- “Fiquei primeiro, fiquei em segundo, fui campeão de vários torneios internacionais, Copa do Mundo e Grand Slam. Fui para as Olimpíadas de Sidney em 2000 e 2004 em Atenas.”

A2- “Por exemplo, eu treinava com Alberto Klar, 5 horas da manhã, só eu e ele na piscina. Eu ouvia a minha própria respiração muito forte na água porque não tinha mais ninguém na piscina.”

A3p- “Visa muita técnica, muito lpon. Ali o golpe perfeito, então a gente treinando muito a parte técnica.”

Na resposta do atleta A6, a sua progressão dos resultados e sua classificação para as principais competições é uma condição adquirida considerada técnica e específica, também se enquadrando no código de habilidades técnicas de *Hard Skill*.

A6- “Lutei meu primeiro mundial de judô na categoria adulta, em 2010, fui quinto colocado, é, as coisas foram dando sequência. Fui indo bem nas competições internacionais, consegui a minha classificação olímpica para a Olimpíada de 2012.”

Uma das falas mais emblemáticas das entrevistas foi a do atleta A4p, que participou efetivamente no desenvolvimento do seu par e sua satisfação alheia foi representada e comemorada de forma mútua.

A4p- “Mas eu tive oportunidade de acompanhar o desenvolvimento de uma grande amiga minha e ela medalhou. Foi como se eu tivesse medalhado junto com ela, porque a gente trabalhou junto, né?”

Assim como o código Habilidades técnicas de *Hard Skill*, com frequência de 40 ocorrências, as Habilidades comportamentais *Soft Skill*, com frequência de 24 ocorrências vieram da Teoria do Capital Humano. Para diferenciar esses dois códigos, foram adotadas as cores laranja em sua representação na Figura 8.

As Habilidades comportamentais de *Soft Skill*, incorporadas na categoria de Gestão de Talento Esportivo - Desenvolvimento, significam toda ou qualquer habilidade não técnica, ou pode-se dizer, toda ou qualquer habilidade não física ou motora, representando assim conceitos relacionados a habilidades do comportamento dos entrevistados.

Para representar o código de Habilidades comportamentais de *Soft Skill*, destacam-se 3 falas que representam aspectos e habilidades definidas como não técnicas e sim de origem cognitiva, como sentimentos e percepções na relação e interação com seus pares de treino, equipe técnica e suas crenças durante sua trajetória.

G4p- “Eles treinam com atletas convencionais também, então é muito importante que ele tenha essa boa convivência e que ele se sinta bem acolhido, bem aceito, que ele se sinta bem para desenvolver o trabalho deles lá.”

Na fala do G4p, o acolhimento da equipe de treino é fundamental para a segurança no desenvolvimento do atleta. Esta fala representa uma equipe de judô convencional e uma equipe de judô paraolímpica:

A3p- “Então, assim, psicologicamente a gente precisa desses atletas, né? A gente precisa disso, passar pela mesma situação que nós. A gente está sempre ali, um incentivando o outro.”

Na fala do atleta A3p, a experiência transferida de um líder para os novos atletas que estão na mesma condição vem somar mais segurança nas futuras disputas.

A6- “Então, eu acho que a essa parte mental é a chave da questão toda. Assim, pensando em lesão, pensando em preparação, porque ao mesmo tempo, quando você não tem nenhuma lesão, nada está acontecendo também. Isso pode fazer com que você crie expectativas elevadíssimas.”

Portanto, na fala do atleta A6, é abordada a questão de que os atletas estão constantemente sob pressão para obter ótimos resultados e nem sempre estão em condições físicas apropriadas para tal competição, podendo elevar suas expectativas quando estão bem fisicamente ou até mesmo despertar sua superação quando estão diante de uma limitação de recuperação de alguma lesão ou até mesmo lesionados.

Nos próximos códigos, as nomenclaturas se aproximam em definitivo dos conceitos a serem estudados. No código Equipe multidisciplinar, o conceito está direcionado a toda a equipe que ajuda o desenvolvimento desse atleta, tais como médicos esportivos, fisioterapeutas, nutricionistas, entre outros. No código Desempenho e avaliação, o entrevistado atleta A7 relata que teve uma carreira boa diante de seus resultados, participando de 2 ciclos olímpicos, mas reforça as suas dificuldades diante da responsabilidade de participar de um esporte de alto rendimento.

A7- “Aí a dureza é você se manter, não é se manter no alto rendimento, é o mais difícil, mas eu acho que eu tive uma carreira aí, razoável.”

No código Reação diante do resultado, o gestor G5 em sua resposta demonstrou o quanto é alto o seu nível de competitividade e cobrança pessoal, por isso a fala a seguir foi escolhida.

G5- “Refere-se a esse resultado porque por ser olímpico, refere-se a esse resultado um quarto lugar e um quinto lugar nos Jogos Olímpicos, em prova individual, como os melhores resultados da minha carreira, e eu não consigo enxergar assim. Eu enxergo como as maiores derrotas da minha carreira.”

No código Plano de carreira, observam-se questões que sugerem uma progressão na profissão de atleta ou uma possível migração de atleta para áreas afins que se relacionam com o desporto em geral. A fala do atleta A7 ilustra a sua visão sobre esse código, que respeita o seu desenvolvimento ordenado na carreira.

A7- “Eu já cheguei em São Paulo, já atingi a seleção brasileira de base juvenil sub-18, e depois consegui ingressar na seleção brasileira sub-21. Na época, era o Júnior e, conseqüentemente, a seleção adulta, né? Então foi tudo uma coisa gradativa, né? Passo a passo, né? Respeitando aí todas as fases, todas as idades, e fui projetando Jogos Olímpicos, né? Então acho que foi

acontecendo naturalmente assim. Seleção sub-18, sub-21 e a adulta, já com Jogos Olímpicos.”

Uma questão abordada direta e indiretamente são as competições. Quando os atletas participam de inúmeras competições, eles vão adquirindo mais experiência para seu desenvolvimento. No caso de competições ou clínicas (Encontros, palestras ou cursos) internacionais, a dificuldade é sempre maior para pequenos clubes e muitas das colocações se dão para aumentar a oferta de competições no nível escolar em diante, porque, segundo a fala G5, o código de acesso às competições é fundamental.

G5- “Então você tem as competições escolares que elas vão aparecendo. Quais são os talentos? E aí tem sempre algum direcionamento para onde começar a acompanhar esse nadador e esse atleta para talvez chegar no nível olímpico em condições de ganhar a competição.”

Atletas de alto rendimento são submetidos ao excesso e estão constantemente próximos aos limites físicos e/ou mentais de suas modalidades. Diante disso, apareceu um código denominado Fatores dificultantes - lesões, as quais, nessa categoria, são muito comuns e determinantes para o atleta permanecer ou declinar da profissão. Na fala a seguir do atleta A8, foi verificada a continuidade e sua superação:

A8- “E no ano de 2016, eu pensei em parar por conta das lesões e tive uma proposta, né, de inclusive vir aqui para São Paulo (clube) e dar continuidade na carreira esportiva.”

Em uma das entrevistas com um gestor de um clube, ele cita que os atletas necessitam de uma boa estrutura para treino, uma estrutura financeira para sua manutenção nos treinos e um novo código sugerido, que é Formação de emprego. A fala a seguir demonstra a preocupação futura para o atleta, segundo o respondente G6:

G6- “O terceiro fator bem importante é oferecer uma bolsa de estudos pro atleta se desenvolver na parte fora do esporte.”

A prática de migrar de uma instituição desportiva para outra é muito comum por inúmeros fatores. No código Recrutamento e seleção, um fator que ajudou o respondente A7 a mudar de um clube para outro está relacionado à mudança ou diretriz interna, segundo sua fala abaixo:

A7- “Aí eu permaneci no São Paulo Futebol Clube até 97, que era um clube que apoiava bem o judô, tinha um incentivo legal para o judô, e aí em 97 o judô do São Paulo meio que desmontou lá. Ficou fraco de investimento e aí eu passei a ingressar ao Esporte Clube Pinheiros, disse em 97. E aí, um clube com estrutura com bastante investimento em 97. Aí eu permaneci até o final da minha carreira. Eu parei de competir pelo clube em 2013.”

No código a seguir, observou-se na fala do atleta A8 a dificuldade de permanecer no alto rendimento diante das dificuldades dentro do seu desenvolvimento na carreira, diante dos Fatores dificultantes - lesões, que denota uma característica presente para a continuidade ou não como atleta.

A8- “E no ano de 2016, eu pensei em parar por conta das lesões e tive uma proposta, né, de inclusive vir aqui para São Paulo (clube) e dar continuidade na carreira esportiva.”

Na subseção subsequente, que tem como categoria de gestão de talentos no esporte - desenvolvimento, observa-se a equivalência nos códigos Plano de treinamento e Formação de emprego de acordo com o modelo de Hassan *et al.* (2021). A incorporação dos códigos Habilidades técnicas de *Hard Skill* e Habilidades comportamentais de *Soft Skill* da Teoria do Capital Humano também respeitou essa equivalência, porque sugere um aprimoramento de suas habilidades ao ingressar na organização. Esses dois últimos códigos têm uma representação mais aberta de outros conceitos e estão incorporados para auxiliar, não trazendo conflito ou prejuízo de códigos mais específicos ou com menor ocorrência.

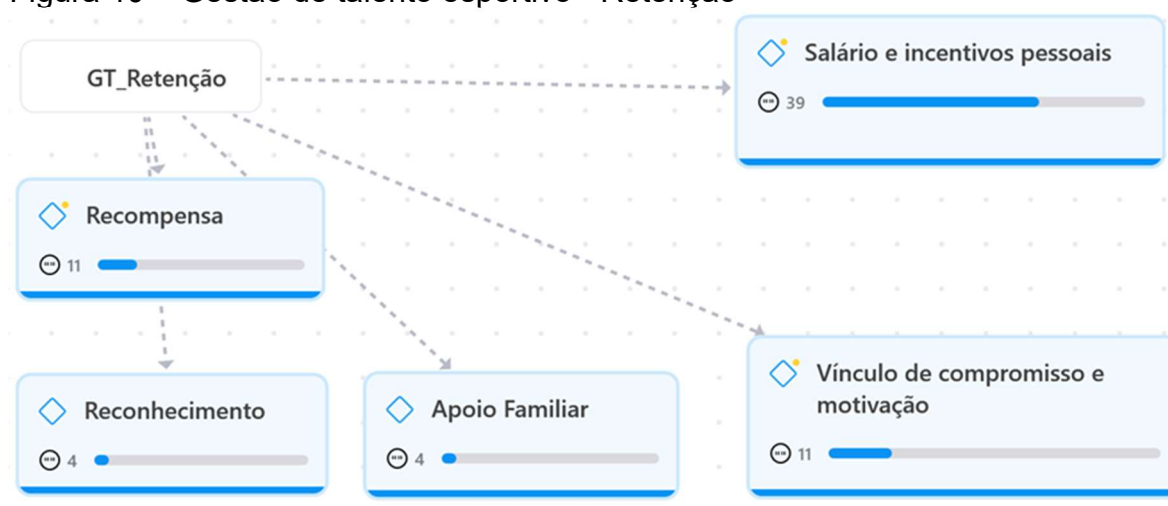
Códigos como Recrutamento e seleção e Desempenho e avaliação, que parcialmente sugerem a semelhança com o código Plano de treinamento, têm como pressuposto que os atletas já são reconhecidos e vencedores no contexto brasileiro. Portanto, esse desenvolvimento será menor em escala que os novos atletas em formação do estudo descrito por Hassan *et al.* (2021). Considera-se como novos achados positivos os códigos: Equipe multidisciplinar, que impacta o aprimoramento de desenvolvimento dos atletas porque demanda a busca de resultados satisfatórios e de maiores cuidados e informações para o desempenho de alto rendimento, e o código Plano de carreira, que se demonstrou como uma visão ou meta para os respondentes que gostariam de alcançar dentro ou fora do contexto esportivo, em decorrência da sua trajetória esportiva.

Por fim, o código Fatores dificultantes - lesões foi um novo achado neste estudo. Ele apresentou uma característica que pode ser determinante na carreira durante a fase de desenvolvimento desses atletas. Lembrando que, com uma estrutura para suportar esta realidade, o atleta pode retardar a sua aposentadoria durante a sua carreira.

4.2.3 Categoria: Gestão de Talento Esportivo - Retenção

A Categoria de Gestão de Talento Esportivo - Retenção, que significa a permanência de um atleta ou gestor dentro de uma organização esportiva, foi construída de acordo com 5 códigos, que são: Salário e incentivos pessoais, Recompensa, Reconhecimento, Apoio familiar e Vínculo de compromisso e motivação. Estes estão descritos na Figura 10 abaixo e justificam algumas das principais questões que auxiliam nessa retenção.

Figura 10 – Gestão de talento esportivo - Retenção



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

O código Salário e incentivos pessoais, que é uma representação de ganho monetário ou benefícios que traduzem como uma vantagem financeira, é determinante durante a carreira desses atletas. Lembrando que os presentes atletas já são reconhecidos pelo mercado e seu valor agregado para a organização ou marcas patrocinadoras é maior, sendo assim, seu reconhecimento deveria acompanhar essa etapa.

A seguir, destacam-se duas falas dos entrevistados, sendo dois atletas de natação paraolímpicos. Na presente fala do atleta A1p, ele se refere a um atleta de natação que não era paraolímpico. Esta fala denota a questão do reconhecimento desse atleta no contexto brasileiro:

A1p- “Então eu lembro que é quanto à questão financeira (valores). O Gustavo saiu de um clube estruturado como o Pinheiros naquela época ganhando, sei lá seus 10000 BRL, que seria uma quantia exorbitante pra ocasião e foi para o Vasco para ganhar 3 a 4 vezes mais do que ele ganhava

aqui, tomou um calote, pô, tomou, mas faz parte, foi o que eu falei, foi uma janela de oportunidade.”

Na segunda fala do atleta A5p, verificou-se a diferença do peso no sentido desses valores e/ou benefícios financeiros diante da comparação do atleta olímpico e do atleta de natação paraolímpica neste mesmo contexto brasileiro:

A5p- “Mudei para outra equipe que é do interior, eles me ajudavam com alguma coisinha financeiramente também e então fui.”

Nesse código, estão presentes benefícios e incentivos que auxiliam um atleta durante a sua carreira como profissional, de acordo com o relato do atleta A2 e/ou no futuro dele, como relatado pelo atleta A4:

A2- “Tive um patrocinador que era um laboratório de suplementação, que foi super importante para mim na questão de recuperação.”

A4- “Quando eu chegar na idade universitária, eu vou conseguir uma bolsa, então eu consegui bolsa aqui no Brasil, faculdade do Brasil, consegui uma bolsa nos Estados Unidos, mas infelizmente eu não tinha condições de ir, mas é isso.”

Os atletas que aderem às particularidades de cada equipe e/ou instituição esportiva de forma positiva ajudam a criar um comprometimento maior em permanecer nesse mesmo lugar. Para isso, foi criado o código Vínculo de compromisso e motivação. O atleta A5 demonstra sua afinidade por 2 de seus treinadores na fala a seguir:

A5- “Fiz o segundo 5 anos em Michigan, 4 anos de faculdade, mais 1 ano extra e depois misturava entre Michigan e Jackson Belfort, com 2 treinadores que eu gostava muito, que eram o Jon Urbanek e o Gregg Troy.”

De acordo com esse mesmo código, verificou-se o quanto o técnico era importante na fala a seguir do atleta A8, que trazia recursos extras para auxiliar no treino e com isso motivar e dar mais referências positivas para seus alunos.

A8- “No ano que nasci o Aurélio Miguel foi campeão olímpico e alguns anos depois, Rogério Sampaio. Então, o meu professor apresentava pra gente [...] ele trazia os VHS, quando ele viajava com lutas dos principais atletas do Japão.”

No código Apoio familiar, que está presente na fala do Atleta A5 com frequência de 4 ocorrências, pode-se dizer que sua citação foi bem ilustrativa. É comum os entrevistados comentarem a importância desse código indiretamente. Se esse código participasse de uma pergunta direta, certamente haveria mais respostas acerca desse assunto.

A5- “Eu diria que o mais importante, onde você quer viver? Tem a ver com a tua relação com você mesmo, aquilo que você deseja e com famílias, com proximidade com quem está do seu lado. Você tem um atleta profissional que é casado, tem filhos, ele vai escolher escola, ele vai escolher um lugar que

seja mais quente, mais frio, mais perto de casa, mais longe e assim por diante.”

A seguir, destacam-se 2 códigos que são apresentados, que por sua vez são parecidos em sua importância e similaridade. Eles são intimamente atrelados um ao outro, mas foram descritos individualmente, porque o código Recompensa é um dos códigos incorporados na categoria de Gestão de Talento Esportivo - Retenção, trazido da Teoria do Capital Humano, e o código Reconhecimento já se enquadrava inicialmente na teoria de Gestão de Talento Esportivo.

No código Recompensa, o gestor G5 expressa de forma que sua atuação foi valorizada ao ponto de ganhar mais opções de trabalho, o que sugere um aumento de ganho financeiro.

G5- “E subindo aí cada vez mais à medida que os resultados aconteciam, os nadadores procuravam o trabalho, né? E aí vinham nadadores, cada vez melhores. Aí classifiquei 2 nadadores, ajudei a classificar 2 nadadores para Jogos Olímpicos de Beijing 2008, Pequim 2008.”

“Daí para frente desses nadadores, teve campeão mundial, teve recordista mundial e aí o mundo começa a observar um pouco o trabalho. Depois da Olimpíada de 2012, em Londres, onde eu tive um finalista e um semifinalista, recebi proposta para ir para fora do país, para trabalhar na Itália com um grupo Internacional de nadadores.”

No código Reconhecimento, o gestor G7 descreve que seu trabalho foi valorizado no seu país de origem, dando maior responsabilidade na sua profissão ao assumir esse novo desafio.

G7- “Então comecei a dar aula para atletas com deficiência visual também e fui convocado como auxiliar técnico nas paraolimpíadas de 2008 de Pequim.”

Por fim, nesta última subseção, referente a essa categoria de Gestão de talentos no esporte - retenção no contexto brasileiro, é determinante o código Salário e incentivos pessoais para a retenção desses atletas e o código Vínculo e compromisso de motivação como auxiliar nessa categoria, existindo uma equivalência ao modelo de Hassan *et al.* (2021). Como novos achados, alguns atletas citaram a importância de estar próximo ou junto com a família, e o código Apoio familiar veio impactar positivamente a permanência dos atletas em suas organizações. Outros dois códigos, Recompensa e Reconhecimento, denotam a importância da valorização formal e declarada dos agentes envolvidos nesse processo, conforme descritos por dois gestores.

4.2.4 Categoria: Teoria da Troca Social - Atração/Desenvolvimento

Essa categoria, proveniente da Teoria da Troca Social, tem como semelhança apenas três fases ao modelo de Hassan *et al.* (2021), que são: Atração, Desenvolvimento e Retenção. Optou-se por descartar a fase inicial de Identificação. Portanto, ela não consta na Figura 10. Neste estudo, os atletas são considerados expoentes nas suas modalidades esportivas, com inúmeros resultados e reconhecimento dentro e fora do país. Com essa maturidade esportiva, a fase de Identificação fica obsoleta e sem maiores contribuições para o contexto esportivo brasileiro. Na Figura 11, para melhor compreensão, decidiu-se pelo modelo visual da categoria da Troca Social com apenas 2 códigos.

Figura 11 – Categoria da troca social atração/desenvolvimento



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

O código Reciprocidade com o modelo transacional foi numericamente maior que todos os outros códigos até o presente momento, com seu resultado de frequência atingindo 47 ocorrências. Esse conceito é determinante para a atuação de cada atleta ou gestor, de acordo com seu comprometimento durante o período em que está atuante na organização, e seu vínculo se torna parte fundamental de permanência. Vale destacar que alguns entrevistados estavam com esse tema muito latente e, por isso, adotou-se mais de uma fala para cada atleta, elevando assim o seu resultado de frequência e trazendo maior peso para esse código.

O gestor G4p relata sua experiência positiva quando participou de um time que considerou conceitos de uma relação social favorável.

G4p- “Foi bacana, porque assim foi um dos times mais legais de amizade que eu trabalhei, né? Um time que eu fiz mais amigos, mas não foi um time tão competitivo.”

O atleta A1p ressalta o acolhimento que teve durante a passagem por uma organização esportiva que teve alterações durante seu processo de desenvolvimento, sugerindo uma relação favorável para ambos os lados.

A1p- “Competiam pelo Rômulo Arantes nadadores, ele fez em 95 uma primeira parceria com o Botafogo que não deu certo no Rio de Janeiro. É posteriormente a isso, continuou. E seguiu como Rômulo Arantes nadadores. Era essa a equipe. Só que a gente treinava em academias. Entrei no Clube Regata do Vasco da Gama, onde eu me sinto abraçado em 1999.”

A seguir, no relato da atleta A4p, verifica-se uma abordagem de relação forte com seus pares, reforçando a importância de a conquista ser atribuída pela equipe, sugerindo que o ambiente ao qual está inserida pode ser considerado facilitador para esse resultado, como reciprocidade na estratégia organizacional.

A4p- “O seu resultado ele é individual, mas a conquista é a equipe, né? Você tem que ter, você depende do outro ceder o corpo de treinar com você forte, de estar ali no dia a dia. Então a medalha ela é individual, mas a conquista acaba sendo de todos.”

Na reciprocidade como norma moral, que foi relevante na categoria da Teoria da Troca Social - Atração/Desenvolvimento, destacou-se a fala do atleta A3p, que claramente tem como meta ser reconhecido e entregar para a sociedade um modelo ou referência a ser seguido em sua modalidade esportiva. Sendo assim, seus objetivos estão em concordância com uma norma de conceito moral.

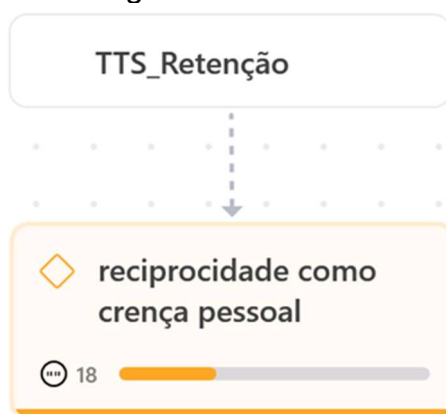
A3p- “vai ter pessoas que vão se inspirar naquele resultado, naquele legado que eu deixei e vai informar novos atletas.”

Para fechamento desta subseção, destaca-se que na Teoria da Troca Social, a Atração e o Desenvolvimento estão intimamente ligados durante o processo ou carreira de um atleta. Isso se deve ao fato de que os atletas sempre estão sendo aliciados para a mudança nas organizações por motivos diversos, e seu desenvolvimento não pode ser descolado durante sua maturidade esportiva. No contexto brasileiro, há uma semelhança parcial ao modelo original de Hassan *et al.* (2021), porque a reciprocidade ao modelo transacional e a reciprocidade como norma moral estão marcantes nos estágios da categoria supramencionada de Atração e Desenvolvimento. No entanto, o código Reciprocidade como crença pessoal está explicado individualmente na próxima subseção.

4.2.5 Categoria: Teoria da Troca Social - Retenção

Esta subseção faz parte da terceira fase sugerida por Hassan *et al.* (2021) que dá sustentação para a Teoria da Troca Social. Nela, optou-se por abordar visões diferentes do mesmo conceito de reciprocidade como crença pessoal da teoria. Usou-se a Figura 12 para retratar as visões de acordo com os entrevistados.

Figura 12 – Categoria da troca social - Retenção



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

Para iniciar, tem-se a fala do atleta A3p, que deixou claro que o caminho adotado por ele está correto, pois a segurança e credibilidade que tem pelo seu treinador lhe trouxeram uma confiança inabalada.

A3p- “Então, o conselho, assim que eu dou muito para as pessoas, quando elas perguntavam alguma coisa de mim, eu só falava: só faz aquilo que teu professor te ensina, procura fazer isso no treino que tu vais evoluir, que simplesmente eu faço, só isso porque eu sou ensinado no treinamento.”

A fala do gestor G3, que se refere a um atleta de natação, demonstra que a permanência durante anos representando o mesmo clube está ligada a uma opção e crença pessoal que só foi alterada na fase adulta.

G3- “Tem alguns clubes, como o Americana, é um bom exemplo, de onde vem o Murilo Sartório? Hoje ele é atleta do Flamengo, mas por uma opção, porque ele já é adulto, ele está morando nos Estados Unidos, estuda lá. Mas ele ficou até Júnior 1, competindo desde mirim por Americana, recusaram inúmeras propostas do Pinheiros, do Minas Tênis Clube, do Corinthians e por aí vai.”

Nas duas falas a seguir, do gestor G6 e do atleta A1, verificou-se que a paixão pelo esporte e seus ensinamentos demonstram que a reciprocidade como crença pessoal já se tornou um estilo de vida, onde não existe mais a possibilidade de desvencilhar todo seu aprendizado construído durante a carreira de ambos.

G6- “O Judô para mim é a minha vida. Minha vida está dentro do judô.”

A1- “Tipo, é aquela, é aquela faculdade que você faz de 30 anos, se sai formado sem diploma, mas a hora que você vai para o mercado, pergunta, onde você aprendeu isso aí? Hoje eu vejo que foi todo mundo no judô.”

Esta subseção seguramente aborda relações e visões pessoais que podem trazer percepções diferentes de cada leitor e do mesmo assunto, mas vale afirmar que, diferente do modelo inicial de Hassan *et al.* (2021), que coloca reciprocidade como crença pessoal na primeira fase de atração da Teoria das Trocas Sociais, no contexto brasileiro verificou-se que, para existir um vínculo ou crença pessoal maior, demanda-se uma relação mais duradoura. Assim, descartou-se essa categoria como inicial e, durante a fase de desenvolvimento, não podemos afirmar, pois alguns entrevistados não denotaram esse conceito. No entanto, caso o foco esteja voltado apenas para a fase de retenção, pode-se sugerir que, através de inúmeros estímulos e experiências adquiridas positivamente, a reciprocidade como crença pessoal (as convicções individuais que promovem comportamentos cooperativos e solidários), quando alinhada às expectativas das organizações, pode se tornar o maior contraponto à fase de atração. Isso ocorre porque, quando um atleta está satisfeito e realizado, diminui-se a possibilidade de ele trocar de organização esportiva.

Nessa terceira etapa, diferente do modelo de Hassan *et al.* (2021), abordaram-se as organizações de acordo com seu quadro estatutário de gestão pública/privada e o modelo de federação. Com isso, foram trazidos novos achados considerados relevantes para a abordagem no contexto brasileiro. Optou-se por uma abordagem de *overview* na seção 4.3 de Gestão pública e privada. Nas demais subseções, foram adotados os modelos das abordagens individuais de cada categoria, iniciando-se pela subseção 4.3.1 Federação Aquática Paulista, 4.3.2 Gestão privada Clube Pinheiros e 4.3.3 Gestão Pública Centro Olímpico Treinamento e Pesquisa. Com isso, verificaram-se as características que perfazem cada organização de acordo com suas normas estatutárias.

4.3 Categoria: Gestão pública e privada

Essa categoria é um breve relato dos dirigentes de instituições públicas e privadas, bem como dos técnicos que se relacionaram nessas organizações que tinham como base o esporte competitivo de alto rendimento no Brasil. Assim, essa categoria contempla os códigos que expressam os sentimentos, características de

gestão, objetivos singulares e semelhantes para sua sobrevivência e desenvolvimento. Na Figura 13 abaixo, são mostradas essas categorias, cercadas pelos trinta e seis códigos que formam uma visão ampla de acordo com os relatos vindos dos entrevistados que estão em cargos de gestão na federação, em um clube privado e em um centro olímpico. Com o intuito de facilitar a apresentação desses códigos, optou-se pelo modo de apresentação visual.

Figura 13 – Códigos da categoria gestão pública e privada



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

Como descrito no parágrafo anterior, na Figura 13 estão todos os códigos previstos. Para ilustrar, destaca-se apenas um código neste primeiro momento: o código Profissionalismo no esporte. Este é um alerta que sugere que, de acordo com a visão de G1 e G2, os esportes estão em constante evolução e a qualidade das informações auxilia no desenvolvimento dessas modalidades. Isso denota que a adaptação para as novas realidades dessas modalidades tende a ser importante para consolidar o profissionalismo no esporte.

G1M- “Porque tem uma pessoa que enxerga individualmente o atleta, [...] que entenda as mudanças do esporte, que enxerga a evolução do esporte cada vez mais e como aquela criança, aquele jovem, ele vai ter que se desenvolver para a modalidade, isso daí é o mais importante.”

G2E- “O mundo mudou, você vem acompanhando essa mudança? Quem não acompanhou ficou parado no modelinho engessado que tinha do esporte.”

A seguir, são descritas as categorias: 4.3.1 Federação Aquática Paulista (FAP); 4.3.2 Gestão privada Clube Pinheiros; e 4.3.3 Gestão Pública Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa. Essas três categorias, decupadas da Figura 11, foram categorizadas como gestão pública e privada no contexto brasileiro. Estas são citadas como um todo e são relatos únicos de cada gestor que foi entrevistado.

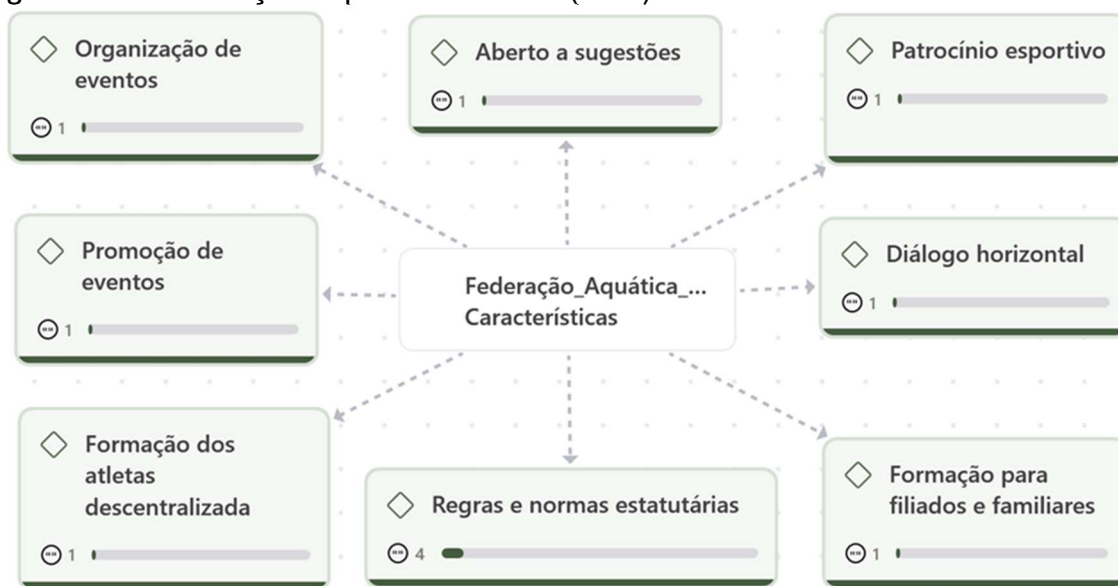
Os gestores, até a presente pesquisa, estavam exercendo os cargos dentro das suas instituições e, como foram esclarecidos sobre ter anonimato, suas colocações são isentas de contrapartidas ou até de retaliações após a publicação deste estudo, tornando mais relevantes suas respostas nas entrevistas.

4.3.1 Categoria: Federação Aquática Paulista (FAP)

Essa categoria é um segmento que representa uma modalidade esportiva em um Estado de jurisdição. As federações desportivas reúnem os clubes, ligas, sociedades, atletas, árbitros e técnicos que de alguma forma promovem a modalidade. Elas também são representantes dos interesses dos seus filiados junto às organizações nacionais e internacionais, são entidades de direito privado que não exercem função delegada pelo poder público e não são consideradas autoridades públicas, como prevê a lei Pelé (lei 9.615/1998). São organizadoras de competições estaduais e asseguram as participações nas competições nacionais, sendo classificadas como instituições não governamentais.

A Figura 14 a seguir mostra essa categoria, obtida por meio de uma entrevista com um dirigente da federação constituída por oito códigos que justificam a sua formação e objetivo como instituição e ações diversas para o seu desenvolvimento.

Figura 14 – Federação Aquática Paulista (FAP)



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

O gestor denominado como G3 declara que, durante a sua permanência na federação, as sugestões do conselho são bem-vindas. Com isso, fica evidente que o código Aberto a sugestões é aplicado, e na sua entrevista o código Regras e normas estatutárias é um assunto latente, pois ele determina quais passos formais devem ser adotados na instituição federativa. Na fala do gestor G3 a seguir, constam elementos que justificam esse código.

G3- “A gente tem aí 10 anos que nenhuma sugestão do conselho é vetada.”
 G3- Estatutariamente, os clubes são os donos da federação, tá, né? Os clubes são filiados à federação, eles que fundaram a federação lá em 1932.”
 “[...] Ela é responsável por administrar esses esportes olímpicos, né? De piscina e águas abertas, para os clubes filiados dentro do estado, então é, a grosso modo, é o clube que rege a federação e a federação deve satisfação aos clubes, presta contas aos clubes, tem as assembleias, é uma organização não governamental, né? Sem fins lucrativos, é o lucro real, né? Tudo o que ela ganha e arrecada, ela investe nela mesma.”

Nos códigos Organização de eventos e Promoção de eventos, que podem acontecer concomitantemente, eles denotam o sentido de que a instituição, no código Organização de eventos, tem autonomia de realizar um evento que faz parte de um calendário específico formal, que pode ou não validar resultados nacionais ou internacionais para um *ranking* dos clubes e atletas, e/ou pode apenas divulgar ou fazer parte da promoção de eventos.

No código Diálogo horizontal, o gestor demonstra a satisfação de um diálogo apenas com as instituições do Sudeste brasileiro e com a Confederação Brasileira de

Desportos Aquáticos (CBDA), tendo dificuldades para estabelecer essa abertura nas demais regiões do Brasil.

Uma preocupação do gestor G3 foi a atualização de temas transversais (*bullying*, assédio e opção sexual entre outros) em que a sociedade vive. Para isso, ele usa o código Formação para filiados e familiares, que busca profissionalizar e aproximar os membros envolvidos. A fala a seguir denota esse conceito:

G3- “A gente procura trazer os melhores profissionais. Para conversar com os treinadores, para conversar com os pais. É, todo ano, a gente tem esse, esse, esse Congresso.”

A federação, como dito anteriormente, pertence aos seus filiados, mas seu estatuto permite à entidade ter um ou mais patrocinadores oficiais. No caso da Federação Paulista Aquática, foi citado o código Patrocínio esportivo, que, segundo o gestor G3, foi fundamental durante a pandemia do Covid-19, que permeou de 2021 a 2023, para compor seus custos de operação. No código Formação dos atletas descentralizados, o mesmo gestor G3 cita a importância dos eventos além da capital paulista e que grandes nomes são destacados a partir dessa realidade. Ele também cita que São Paulo tem um número maior que os demais estados em medalhas olímpicas, de acordo com a fala a seguir:

G3- “Os campeões olímpicos ou que participaram, dá para afirmar de alguma forma que o berço da natação está aqui em São Paulo ou nasce aqui ou a gente adota mais. [...] o interior de São Paulo é o grande formador de talentos da natação do Brasil. Sem desmerecer os demais estados, também tem, tá? Saem nadadores dos outros estados, mas a grande massa que revela para o Brasil é o interior de São Paulo.”

Na Federação Aquática Paulista, considerada uma organização sem fins lucrativos que tem contribuições semelhantes à *Everest Premier League* (EPL), a liga de críquete estudada no modelo de Hassan *et al.* (2021), nos códigos de Patrocínio esportivo, Promoção de eventos, Organização de eventos e Regras e normas estatutárias, também trouxe à luz do estudo o código Diálogo horizontal, que denota um aspecto de sinergia regional das federações no Sudeste do Brasil com ações que ajudam o esporte em geral. Como destaque, os congressos organizados fomentam a atualização do conhecimento e aproximam os familiares da organização, representados pelo código Formação para filiados e familiares.

Nas federações brasileiras, que exercem um papel de regularização e ordenação dos campeonatos e disputas estaduais oficiais, pelas quais todos os atletas necessitam passar, há duas categorias presentes de gestão de talentos no esporte: desenvolvimento e atração. No desenvolvimento, quando acompanhado de perto,

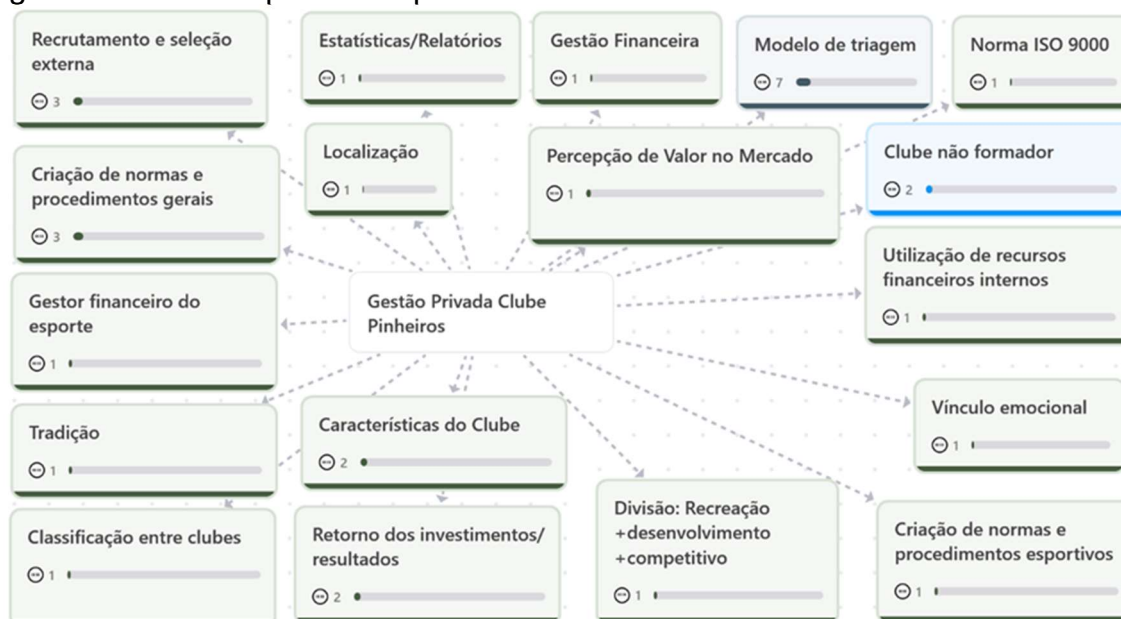
verifica-se todo o resultado do trabalho dos atletas em suas organizações formadoras, abertas ao público de acordo com suas categorias na forma de classificação. Seu nome permanece em uma ordem geral que denota a sua evolução durante esse processo. Na categoria de gestão de talentos no esporte – atração, as disputas oficiais se tornam um campo fértil para promover os atletas, principalmente os das organizações menores e não tão reconhecidas, porque eles vão realizar disputas esportivas com visibilidade maior para outras organizações e gestores esportivos, favorecendo ainda mais sua atração.

4.3.2 Categoria: Gestão Privada Clube Pinheiros

O Clube Pinheiros foi fundado em 1899 na cidade de São Paulo. Ele possui uma área física de 170 mil m², sendo que 80 mil m² são considerados área verde. Sua constituição regimental é denominada como um clube social, esportivo e recreativo privado, tendo obtido reconhecimento ao longo de décadas por ser mantenedor de atletas de alto rendimento e por obter resultados expressivos em competições nacionais e internacionais com mais de 57 modalidades desportivas e seus mais de 38 mil associados.

A Figura 15 mostra essa categoria de acordo com um gestor com mais de 15 anos na instituição, que permeou os principais setores do clube até estar diretamente relacionado ao desporto social e competitivo. Esse gestor relatou dezesseis códigos, que justificam seus sentimentos e objetivos da instituição e ações diversas para o seu desenvolvimento. Com o intuito de facilitar a apresentação desses códigos, optou-se pelo modo de apresentação visual a seguir.

Figura 15 – Gestão privada esporte Clube Pinheiros



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

Para iniciar essa categoria, destacou-se o código Clube não formador. Os respondentes atletas denominados A1p e A1 concluíram sua percepção de forma semelhante até mesmo no breve relato, o qual ilustra um conceito de uma predominância de abordagem exclusiva de gestão de talentos, buscando no mercado o talento pronto ou semipronto. Seguem as falas abaixo:

A1p- “Então, muitos atletas chegam prontos. Basicamente, você vai lapidar alguma coisa ou outra.”

A1- “Pinheiros é o clube que pega já o atleta meio que pronto e só proporciona que ele chegue mais longe.”

A partir desse código Clube não formador, pode-se descrever mais um outro código que é Recrutamento e seleção externa. O atleta que não detém um título do clube pode ingressar como atleta externo, por meio de contratação direta ou de filtros de seleção com critérios determinados pelas modalidades às quais está submetido. Neste código, como descrito nas falas a seguir, o gestor G2 relata que a demanda de vagas quando não são preenchidas pelos associados por ausência de talento ou até mesmo a desistência do atleta interno, não serão comprometidas devido à previsão de contratação externa para o preenchimento estimado total das equipes esportivas.

G2- “O sócio do Clube ele chega e fala não, mas agora eu tenho que estudar tem que agora focar na minha carreira, então o clube ele reserva uma parte das vagas de atletas não sócios.”

G2- “Então a gente tem aí 550 atletas para garantir que esse universo esportivo de alta performance de manter o histórico de conquistas e tudo mais e ampliar isso.”

O código Modelo de triagem foi um dos destaques em número de frequência, com resultado de 7 falas, deixando esse código como o principal durante a entrevista. Ele dá subsídios analíticos para o recrutamento e seleção externa ou até mesmo a detecção de talentos internamente. Segundo o gestor G2, esse passo é importante no processo.

G2- “Vamos lá! Vamos fazer exames de sangue agora vão fazer aqui. Qual esporte que ele vai fazer? Olha a diferença. Ah! O cara vai fazer esporte de força, eu tenho uma sequência de testes que eu vou fazer para saber qual que é o nível de resistência e força desse cara. Ah! O cara vai fazer esporte de velocidade é outra. Ah! O cara vai fazer Esportes Aquáticos. Ah! O cara vai fazer ginástica.”

“[...] de 17 modalidades olímpicas que eu tô te falando ele tem um teste específico para saber se aquele atleta tem ou não tem condições.”

Os códigos a seguir serão contextualizados para melhor compreensão. O gestor G2 está há mais de 20 anos no clube, e ele descreve que no código Tradição, isso se deve aos 124 anos de formação do Clube Pinheiros e por ter sido conquistada a primeira medalha da natação por eles. Durante a sua carreira de gestor, ele passou por alguns departamentos e melhorou processos como os códigos de norma ISO 9000, que foi o primeiro clube a introduzir um padrão de certificação para melhorar seus processos de qualidade de entrega. Com isso, sugere-se que os padrões dos códigos Criação de procedimentos gerais e Criação de procedimentos esportivos são beneficiados com essa estruturação ou vice-versa. Outra característica descrita em forma de códigos está atrelada à condição de recursos financeiros e, no código Gestão financeira, o gestor G2 destaca a estabilidade que o clube tem:

G2- “Orçamento que a gente tem dentro do esporte a gente tá falando aqui de 56 milhões de reais por ano. A gente não tem uma dependência muito grande de terceiros, tá? Então você tem ali 20% do nosso orçamento que vem de recursos de terceiros.”

O código Utilização financeira de recursos internos traz segurança e estabilidade para investimento em seus atletas e equipes de alto rendimento, como sugerido na fala a seguir:

G2- “Porque independente de recursos externos nós vamos manter o básico fundamental para que a gente consiga manter o clube pro nível de protagonismo.”

Os clubes são instituições que podem ser geridas de formas e condutas diversas. De acordo com o relato e diante dos resultados no Clube Pinheiros, pode-se afirmar que existem características de profissionalismo em sua gestão, quando é citada a estabilidade financeira. Isso auxilia o código de Retorno dos investimentos/resultados com a fala do gestor G2:

G2- “Só no Pan-americano você vê lá o que a gente entregou, né? Então a gente levou só para você saber tá 60 atletas, né? Num primeiro momento eram 64 aí teve problema de contusão etc. e trouxemos 52 medalhas.”

Com a condição de protagonismo, o clube se torna melhor, gerando o código Classificação entre os clubes diante da Confederação Brasileira dos Clubes (CBC), aumentando seu *status* e justificando o código de Percepção de valor no mercado mais positivo.

A seguir, optou-se por listar alguns códigos com frequência entre 1 e 3 ocorrências que expressam características específicas da gestão e organização do clube que, quando pensadas em uma versão macro, são peças fundamentais para a organização. No código Gestor financeiro do esporte, o clube tem como preocupação o departamento do esporte como um negócio. São coletadas com frequência informações que determinam o código Estatística e relatórios, norteando a permanência dos atletas contratados na organização. Por isso, o código Criação de procedimentos esportivos auxilia na conduta de processos internamente para resultados melhores diante de um planejamento adequado. O atual gestor financeiro do esporte, trabalha com mais de 17 modalidades olímpicas e demais modalidades não olímpicas, tendo o código de Divisão (recreação + desenvolvimento + competitivo) como parte presente de seu escopo de trabalho.

Na área social, o clube é acolhedor e mantém opções para a permanência dos associados de inúmeras formas. O esporte permite que a longevidade caminhe junto com esses associados. No código Vínculo emocional, a fala do gestor G2 denota esse conceito:

G2- “Então você tem desde a criança até o cara que a gente chama de pós atleta. Não que o cara passou a vida inteira dele apaixonado, enfiado no esporte e ele fala: agora eu quero manter porque eu tenho toda uma história criada dentro disso daqui. Então não é nenhum absurdo você vê pessoas com 70 ou 80 anos praticando esporte dentro do clube agora.”

Na área competitiva, o clube não tem como tradição o futebol de campo de alto rendimento como carro-chefe. Com isso, o código Características do clube traz um dado relevante que sugere a distribuição dos olhares para as demais modalidades competitivas, de acordo com a fala do gestor G2:

G2- “No Clube Pinheiros, só judô, por exemplo, tem 60% dos atletas que compõem a seleção brasileira. Que significa se o judô nosso fala: não vamos participar não tem seleção brasileira na Olimpíada.”

No código Localização, optou-se por destacar o clube porque, com o desenvolvimento da cidade de São Paulo, ele ficou situado em um dos centros

financeiros e comerciais mais valorizados e conhecidos, tendo mais de 170 mil metros quadrados nessa região.

Nessa categoria, verificou-se que o número dos códigos foi expressamente maior que o da Federação Aquática Paulista. O gestor entrevistado faz parte da organização há mais de uma década e, nessa trajetória profissional, ele participou da implementação e desenvolvimento de setores importantes para o clube. Como destaque, o código Recrutamento e seleção externa, com frequência de 3 citações, mostra a preocupação de manter um time competitivo com a composição de atletas não associados. Destacam-se outros códigos (Estatísticas/relatórios, Retorno dos investimentos/resultados e Gestor financeiro do esporte) que permitem a contratação desses atletas, porque o clube tem como objetivo ser um negócio vencedor, e o código Modelo de triagem que certifica a condição física e especificidade para cada atleta de acordo com o perfil, através de uma bateria de exames e testes para cada modalidade.

O Clube Pinheiros, de acordo com o modelo de gestão de talento de Hassan *et al.* (2021), está presente em todas as 3 categorias apresentadas. Na categoria de gestão de talentos no esporte - atração, é um clube com recursos financeiros adequados para novas contratações, é uma marca tradicional e reconhecida nas duas modalidades esportivas de judô e natação, e é parcialmente visto como um clube não formador. Portanto, ele necessita de contratações externas. Na categoria de gestão de talentos no esporte - desenvolvimento, ele dispõe de recursos financeiros e equipe multidisciplinar para aumentar o desempenho desses atletas de alto nível competitivo e realiza testes específicos para cada modalidade para acompanhar o desenvolvimento deles. Na categoria de gestão de talento - retenção, ele tem uma organização financeira adequada que vai ao encontro do código de Salário e incentivos pessoais e os atletas são reconhecidos e recompensados por estarem em um dos maiores clubes do Brasil nas modalidades olímpicas em que estão inseridos: o judô e a natação.

4.3.3 Categoria: Gestão Pública Centro Olímpico Treinamento e Pesquisa

O Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa Marechal Mário Ary Pires (COTP) faz parte da Secretaria Municipal de Esportes, Lazer e Recreação (SEME) da Prefeitura da Cidade de São Paulo. Foi fundado em fevereiro de 1976 para receber os atletas do Programa Adote um Atleta, que teve como principal característica o

aperfeiçoamento de atletas das categorias de base (crianças e adolescentes) com o intuito de dar suporte para que pudessem ser absorvidos pelas instituições privadas. Atualmente, o COTP tem mais de 10 modalidades esportivas, incluindo o Judô e a Natação, e pode ser considerado um centro formador devido ao aumento das categorias das modalidades e à continuidade da progressão para formação de um atleta. O Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa é responsável por competições e pelo gerenciamento administrativo, financeiro e logístico das atividades desenvolvidas pelas modalidades.

Abaixo, na Figura 16, são apresentados os 4 códigos sugeridos por um gestor da instituição. Este relatou que seu cargo é de confiança, contratado pela sua qualificação e indicação. Os códigos representam as características da instituição. Com o intuito de facilitar a apresentação desses códigos, optou-se pelo modo de apresentação visual abaixo.

Figura 16 – Gestão Pública Centro Olímpico Treinamento e Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

Instituição mantida pelo governo é o código que define o formato da organização pública e seu propósito, de acordo com a fala do gestor G1:

G1- “O centro olímpico é o equipamento público da prefeitura de orçamento próprio da prefeitura. É totalmente gratuito e hoje a entrada se dá por peneiras, então é feito peneiras. Hoje, em 15 modalidades que nós temos aqui.”

No código Perfil dos diretores do centro olímpico, segundo o gestor G1, ficou clara a importância de expoentes do esporte nacional como candidatos, o que possibilitou a contratação formal por ser um modelo de cargo de confiança. Na fala a seguir, temos os nomes mais conhecidos e importantes nesse cargo:

G1- “Tivemos vários medalhistas olímpicos que sentaram nessa cadeira, como Paula do basquete e o Rogério Sampaio, o Henrique Guimarães, Tiago Camilo, 2 medalhas olímpicas, que era o meu antecessor.”

Os colaboradores que integram a equipe do Centro Olímpico são reconhecidos e tratados de forma que se sintam valorizados, e são designados aos cargos através de sua experiência maior em cada modalidade. Com isso, criou-se o código Reconhecimento do corpo dos colaboradores, em concordância com a fala do gestor G1:

G1- “Nós chamamos de coordenadores técnicos e auxiliares técnicos. Quem são essas pessoas? Profissionais da educação física? Formados em educação física, com CREF, mas com experiência específica em modalidades esportivas e que tenham, principalmente, experiência em alto rendimento.”

O código Associação Desportiva Centro Olímpico (ADECO) é o braço direito do Centro Olímpico, sendo uma entidade esportiva responsável somente pelas inscrições dos atletas que treinam no Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa. Para ilustrar a sua importância, verifica-se isso pela fala do gestor G1:

G1- “Isso é uma associação com uma musculatura muito grande, porque ela está associada a praticamente 15 modalidades. Para você ter uma ideia, para uma associação se federar na Federação Paulista de Futebol masculina é 400.000 BRL, então, é se associarem 15 federações, todas as modalidades masculinas e femininas dão o custo, é muito alto.”

Para concluir esta subseção, dentro dos 4 códigos citados anteriormente, o que mais se destacou é o código Perfil dos diretores, que tem como característica a escolha através do modelo de cargo de confiança. Logo após, vem o código ADECO, que é uma associação contratada apenas para organizar e executar uma função considerada burocrática e de extrema importância, porque deve respeitar os prazos para isso. Na ADECO, que representa o Centro Olímpico, ficam caracterizadas 2 categorias presentes do modelo de Hassan *et al.* (2021). Na gestão de talentos no esporte - atração, ela se torna um dos primeiros acessos aos atletas por ter um reconhecimento de marca forte e por ter instalações e estruturas adequadas para suportar atletas de todas as categorias das duas modalidades estudadas. Na categoria de gestão de talentos no esporte - desenvolvimento, destaca-se o acesso às competições que auxiliam o processo de formação. Por ser uma instituição pública, os atletas que já são reconhecidos dificilmente permanecem no Centro Olímpico, porque necessitam de uma estabilidade financeira maior e sua retenção não é suportada pelo poder público.

4.3.4 Categoria: Características das Modalidades Paraolímpicas

Nesta subseção, optou-se pela apresentação visual das duas modalidades estudadas em uma figura apenas. Para melhor compreensão, as características abordadas durante as entrevistas dos atletas e gestores paraolímpicos estão separadas de forma que facilite a leitura e identificação de cada modalidade. A seguir, verificam-se os códigos de cada modalidade de acordo com a Figura 17.

Figura 17 – Características das modalidades paraolímpicas



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

Na subseção Características das modalidades paraolímpicas, são apresentados 9 códigos, sendo 4 códigos abordados pelos atletas e gestores paraolímpicos de natação e 5 códigos abordados pelos entrevistados do judô paraolímpico.

No código Características das competições, o atleta A1p ilustra uma diferença importante em relação à mesma modalidade olímpica, durante a disputa de uma medalha, que pode ocorrer em menos de 48 horas, dificultando assim a recuperação física ou a participação em mais de uma competição, de acordo com a seguinte fala de A1p:

A1p- “O esporte paralímpico, como a gente não tem essa quantidade grande de atletas, geralmente eliminatória final no mesmo dia, definir a primeira e segundo e terceiro lugar. Na Olimpíada eliminatória de manhã, semifinal à

tarde e a final no outro dia, à noite. Então, cabe o cara levar 48 horas para ganhar uma medalha.”

No código Ausência de equipe multidisciplinar, demonstra-se a superioridade e o peso que têm os atletas olímpicos em detrimento dos paraolímpicos, de acordo com as falas dos atletas A5p e A2p:

A5p- “Não tem um nutricionista, não tem uma fisioterapia, um fortalecimento para poder te dar uma sustentação nos treinos.”

A2p- “Você não tem um cuidado com o acompanhamento físico, psicológico, alimentar, fazer uns exames antes.”

O código Ausência de acessibilidade foi criado devido à dificuldade dos atletas que têm alguma limitação para locomoção, seja para sair de suas residências ou até mesmo para o acesso ao local de treinamento. Na fala do atleta A2p, ele reforça que teve auxílio de outro órgão público para chegar ao seu treino, ao invés de alguma política de acesso derivada do esporte:

A2p- “No dia a dia, a maior dificuldade minha no início de ingressar no esporte foi acessibilidade. Eu ia pelo esporte, eu nunca fui de treinar eu ia com a área da saúde que disponibilizava uma van com 15 pessoas ou em numa ambulância.”

No código Contrato abusivo, o atleta A2p deixou claro, após sua fala, que sabia muito bem onde queria chegar, mas que a situação na qual foi inserido fez parte de uma desilusão no esporte devido ao enorme abuso. Segue a fala que ilustra esse contexto:

A2p- “Você vê o contrato, mesmo se eu tivesse assinado com eles, só a multa rescisória do treinador seria de 100 mil e 50% da minha bolsa atleta seria dele. Ainda bem que eu li.”

Para concluir a parte dessa categoria com o olhar apenas da natação paraolímpica, verifica-se que os cuidados dos atletas cadeirantes são de alguma forma mais delicados e difíceis de logística, e esses atletas se sobressaíram com menos insumos e participação de outros profissionais ou equipe multidisciplinar para suas realizações dentro do esporte. O atleta A1p, que estava em um grande clube com outros atletas olímpicos, não presenciou essa dificuldade. O código de contrato abusivo, na situação que o atleta A2p passou, sugere que essa ocorrência pode acontecer em clubes ou organizações esportivas menores que não estão preocupadas com sua imagem e marca. De acordo com o modelo de gestão de talentos no esporte, na categoria atração, verifica-se que existe uma semelhança que favorece essa categoria de acordo com dois códigos presentes: o de Estrutura e instalação e de Auxílio financeiro. Apesar de o estudo original de Hassan *et al.* (2021)

não ter contemplado atletas paraolímpicos, estes dois códigos permeiam tanto nos olímpicos quanto nos paraolímpicos por serem determinantes para a manutenção da modalidade. Na categoria de gestão de talentos no esporte - desenvolvimento, destaca-se a ausência de suporte multidisciplinar para favorecer a progressão desse atleta e, no paraolímpico, apresenta-se o código Ausência de uma equipe multidisciplinar. Esse código sugere uma diferença no contexto brasileiro de cuidados e valorização desses atletas em contraponto aos atletas olímpicos. Diante das entrevistas, fica difícil uma conclusão na categoria de gestão de talentos no esporte - retenção, porque os atletas estão em cenários desfavoráveis e são mais abertos à negociação, dificultando assim possíveis parâmetros ou códigos dessa categoria.

Na apresentação dos códigos que estão intimamente ligados ao judô paraolímpico, existe uma cadência melhor para sua exposição de acordo com suas características. No código Categoria/Modalidade, temos duas divisões: atletas cegos totais (J-1) ou baixa visão (J-2), que são explicados pelo gestor G7 e A6p, que relata a diferença de categoria baseada no peso ser muito maior que as divisões olímpicas sem deficiência, dificultando assim o trabalho de enquadramento para as competições:

G7- “E aí o judô é dividido em J1, são cegos totais, o atleta só consegue ter a percepção de luz, mas ele não consegue identificar formas nem muito próximo do rosto.”

G7- [...] baixa visão que é a classificação, ela é feita pela escala que chama logomar ou pelo campo visual, né, pela acuidade visual que é pela logomar ou campo visual, o pessoal costuma falar que é menos de 10%, mas não é. Essa é só para o público em geral entender, mas é uma logomar de 1.3, né? Ou um campo visual menor que 5%, então são essas duas as definições.”

A6p- “Então eles mexeram, cara, ficou, ficou um trabalho pra nós que somos atletas, um trabalho sanfona, sabe? Ou você faz um trabalho pra descer de categoria ou você sobe de categoria, fica um negocinho, fica bagunçado.”

No código Baixa demanda de atleta, os gestores relatam a dificuldade de ter um parâmetro para treinamento devido à quantidade reduzida dos atletas e detecção de possíveis talentos esportivos, de acordo com as falas de G4p e G7:

G4p- “O cara chega na seleção brasileira, tem que ter muitos parâmetros, parâmetros competitivos, porque não têm muitos atletas.”

G7- “No paralímpico, a gente tem uma dificuldade um pouco maior da detecção de talentos porque o número de atletas hoje que têm acesso à prática esportiva é muito menor.”

Existem países que vêm se destacando no cenário do judô, como Cazaquistão, que estão com um time competitivo permanente. Esse código, a seguir, de Seleção permanente, trouxe segundo a fala de G4p a importância de utilizar a equipe para treinar com frequência juntas para melhor desempenho:

G4p- “[...] um trabalho de seleção permanente, que é uma coisa que nós estamos tentando fazer aqui no Brasil. Nós, na verdade, nós tivemos algumas conversas. A gente quer uma seleção permanente, não uma seleção permanente em que as pessoas se mantenham lá e se eternizem lá. Mas que as pessoas passem a treinar sempre juntas.”

O gestor G7, durante sua entrevista, citou que os países vêm evoluindo na modalidade e, às vezes, descaracterizando parte do judô tradicional. Mas sua maior observação é a falta de identidade do judô brasileiro. O código Criar identidade mostra que o Brasil ainda não determinou esse conceito e outros países sim. Segue a fala do gestor G7:

G7- “[...] uma coisa que vem me chamando muita atenção, a gente teve agora em dezembro no Japão, é a padronização do judô japonês. Então você vai em qualquer lugar, você vê lá, eles conseguem ter uma padronização do judô sensacional, né? Então aí você vê atletas se destacando em segundo, terceiro, quarto e quinto lugares que são atletas.”

Como relatado anteriormente, a categoria sofre por uma baixa demanda de atletas e no código Transição do convencional para o adaptado – que significa a transição de um atleta que não tinha nenhuma limitação anterior e veio a conquistar alguma que de certa forma pode ser enquadrada em algum quesito para virar um atleta de modalidade paraolímpico – respeita essa lógica devido a não ter representatividade maior, segundo a fala do mesmo gestor G7:

G7- “Porque aqui no Brasil há poucos atletas que saem do convencional e que a gente consegue detectar.”

Para concluir as características dessa categoria nas organizações brasileiras, o judô paraolímpico ainda precisa de uma demanda maior de atletas, porque precisa estar de acordo com o código de categoria e modalidade. Neste caso, quando associamos a gestão de talentos no esporte no item atração, desenvolvimento e retenção, fica ainda mais desafiador porque são poucos os atletas. Consequentemente, as organizações esportivas não observam isso como um modelo favorável de negócio devido às limitações e escassez de competições e promoção desses atletas. Ainda há a dificuldade de que eles precisam estar enquadrados no gênero, tipo de deficiência e peso. Na teoria de trocas sociais, que estuda a reciprocidade sob as perspectivas transacional, norma moral e crença pessoal, pode-se ajudar a responder algumas questões em um futuro estudo, porque esses atletas, por estarem em condições de baixa ou ausência de visão, vão valorizar essas categorias ainda mais.

4.3.5 Categoria: Características da Iniciação Esportiva

Nesta subseção, verificou-se uma nova categoria que nunca foi abordada em estudos anteriores. Nela, relatam-se os primeiros passos adotados pelos atletas para iniciar sua carreira até chegar ao alto rendimento no contexto brasileiro. Usou-se uma abordagem dos grupos que influenciaram a sua iniciação esportiva e motivos preliminares, bem como as modalidades que os atletas praticaram durante o período de sua formação esportiva. A seguir, verificam-se os códigos da categoria de acordo com a Figura 18.

Figura 18 – Características das modalidades paraolímpicas



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

Para iniciar, o código Grupo de aspiração significa pessoas ilustres que não estão intimamente próximas desses atletas no início de carreira dentro dos seus respectivos esportes, mas que de certa forma são idolatradas e respeitadas, trazendo uma representação favorável para ser seguida. Foram escolhidas duas falas: do atleta A1p e do atleta A3. Na primeira fala, o atleta A1p cita a importância dos atletas já consagrados para fomentar a paixão de alcançar metas até então não imaginadas e que isso pode ser concretizado, pois seus ídolos são reais e estão presentes.

A1p- “Ele vai cruzar com o atleta, que tem medalha mundial, que tem medalha, Olimpíada, e isso desperta no jovem cara sonhos, que foi o que eu falei inicialmente.”

Na segunda fala, do atleta A3, verifica-se que o atleta já treina com regularidade, mas o fato de estar em contato com um atleta de notoriedade e um

técnico de natação com grandes feitos já aproxima o conceito inicial de tê-los como uma representação favorável para ser seguida ou alcançada.

A3- “Vou te dar um exemplo, quando o Gustavo Borges foi medalhista de Barcelona 1992 [...]. O Gustavo chegou no Brasil e ele foi dar uma clínica numa academia que chama Dolphins na Lapa, cara. A gente reuniu todo mundo e ele levou a equipe lá para ouvir essa palestra do cara. Quando o Max Pitts veio no Brasil, ele foi ser apresentado.”

No código Grupo de influência primária, há a influência de pessoas do convívio mais próximo, direto e com uma frequência maior de contatos pessoais presenciais. Diante dessa proximidade, podemos dar como exemplo os familiares, amigos, pessoas do trabalho, escola ou outros que se enquadram nesse conceito. Nas próximas falas do gestor G8 e do atleta A5p, verifica-se claramente esse conceito.

G8- “Meu pai era professor de judô, então assim, desde sempre eu pratiquei judô, é meio que, fazia parte, né? Você é filho de professor, então fazia judô, mas eu comecei com 5 anos de idade.”

A5p- “Amigo meu ficou sabendo que tinha um pessoal que era deficiente que fazia esporte aí eu fui conhecer e foi aí que eu comecei a treinar.”

No código Motivos, acesso e idade, há um complemento de informações das entrevistas coletadas que sugere a primeira ação para ingressar no esporte de forma induzida ou espontânea, a facilidade ou proximidade para essa prática esportiva e a idade inicial na modalidade.

Nas entrevistas a seguir, destacam-se algumas idades desses atletas que são adolescentes ou estão na fase adulta, o que é comum para iniciações esportivas de alto rendimento para esporte paraolímpico, de acordo com as falas dos atletas A4p e A6p, podendo ser considerado um achado característico de uma modalidade ou apenas da representação dos atletas paraolímpicos.

A4p- “Eu conheci o esporte com 15 anos.”

A6p- “Eu comecei com 23 anos, hoje eu me encontro com 20 de judô e com 44 anos.”

O gestor G8, que também já foi atleta olímpico, cita a idade de iniciação no judô que parece ser precoce à primeira vista, mas é considerada normal dentro do judô tradicional, e o atleta A5 cita a idade em que considera sua iniciação no esporte de natação.

G8- “Eu comecei com 5 anos de idade.”

A5- “Ituverava, 9 anos de idade, 10 anos no início da carreira, com múltiplos esportes ao mesmo tempo.”

Nas duas próximas falas, descrevem-se os motivos pelos quais o gestor G5 e o atleta A3 iniciaram na modalidade esportiva da natação.

G5- “Eu tinha bronquite, então tinha bastante dificuldade para nadar.”

A3- “Eu fui diagnosticado quando eu era bem criança, com uma escoliose.”

Por fim, a entrevista do atleta paraolímpico A3p descreve que seu acesso se deu através de um convite, mas na contextualização da entrevista, sua facilidade não está só atrelada ao acesso, mas também à conveniência do local de treino.

A3p- “Eu comecei sendo atleta através de um convite de uma administradora de uma fundação Vila Olímpica do Estado do Amazonas, que é de onde eu sou naturalizado.”

No código Modalidades esportivas anteriores, que significa toda ou qualquer modalidade esportiva diferente da qual se tornou referência ou vencedor, não se responde se existe uma transferência favorável para o desempenho na modalidade escolhida, pois não é um objeto de estudo. Mas serve como um alerta para estudos futuros sobre quais modalidades esportivas podem auxiliar na formação ou desenvolvimento de outras modalidades esportivas. Na fala do atleta de natação A2, verificam-se as duas modalidades esportivas que praticou e que não têm nenhuma relação com aquela em que se tornou referência.

A2- “Ao mesmo tempo, eu fazia ginástica olímpica e judô.”

Na categoria apresentada de características da iniciação esportiva, conclui-se que existem dois códigos: o de Grupo de influência primária, com 18 ocorrências, e Grupo de aspiração, com 38 ocorrências. Os dois grupos podem ser determinantes para a motivação na iniciação esportiva, pois os familiares e os amigos interferem diretamente na experimentação da modalidade (levando em consideração que na grande maioria começam na idade infantil), e o código Grupo de aspiração sugere a importância de um atleta como referência ou ídolo a ser seguido e espelhado.

O código Motivos, acesso e idade já denota uma diferença das modalidades olímpicas em que os atletas começam na infância, de 5 a 12 anos de idade, e nas modalidades paraolímpicas, onde já são adolescentes em sua minoria e na maioria adultos, resultando em uma característica de ingresso na modalidade mais rápida devido à demanda baixa de atletas. Mas não se pode afirmar se esse talento tem um aprendizado mais rápido também, podendo ser uma sugestão para futuros estudos, bem como o código Modalidades anteriores, que não está bem fundamentado para afirmar se algumas modalidades esportivas ajudam na transferência para o judô ou natação, que foram o objeto de estudo.

4.3.6 Categoria: Definição de Talento Esportivo

Nesta subseção, optou-se por apresentar os adjetivos que ajudam a compreender as principais características de um atleta brasileiro, de acordo com os entrevistados deste estudo. Na Figura 19, existem 23 principais características que auxiliarão na definição do que é Talento Esportivo.

Figura 19 – Definição de talento esportivo



Fonte: Elaborado pelo autor com base no Atlas Ti. 23 (2024).

Para a melhor compreensão do leitor, verificaram-se 3 divisões do conceito segundo os entrevistados:

Características Físicas, que significam atribuições fisiológicas relacionadas às habilidades motoras de acordo com a especificidade da modalidade esportiva. Para esse conceito, estão presentes apenas 5 códigos (habilidades motoras, força, facilidade de aprendizado, atributos físicos e biotipo favorável) que somam 13 ocorrências nas frequências das citações.

Características Comportamentais, que têm como significado ações e reações observáveis de um atleta que responde a estímulos externos em um determinado ambiente. Nesse conceito, surgiram 8 códigos (egocentrismo, resiliência, abdicação, disciplina, nascer com dom, competitividade, individualismo, ambição, perfeccionismo) que juntos somam 16 ocorrências nas frequências das citações.

Características de Sentimento, que significam as manifestações do indivíduo internamente diante de suas experiências. Esse resultado aflora suas emoções e seu estado, que podem influenciar o comportamento. Nesse conceito, surgiram 10 códigos

(resiliência, destemido, autocompreensão, exigente, foco, inteligência emocional, interesse/determinação, persistência e perseverança, superar dificuldades familiares) com 59 ocorrências, perfazendo o grupo mais robusto.

Mediante a qualificação das características acima, a definição para talento esportivo brasileiro pode ser pautada nos três grupos, com uma reflexão maior para o sentimento como agente diferenciador. Segue o conceito proposto para talento esportivo desta tese:

Talento esportivo é a autocompreensão da associação de forma eficiente das habilidades físicas, comportamentais e sentimentais para a realização de uma competição.

4.3.7 Categoria: Políticas públicas para o esporte brasileiro

Nesta tese as entrevistas foram elaboradas com perguntas abertas para que se explorasse o máximo de sugestões possíveis deixando o entrevistado em uma situação mais confortável, mas como fechamento para término da entrevista foi realizada uma pergunta direcionada para obter sugestões de melhoria acerca da Gestão de talentos esportivos, segundo o ponto de vista dos entrevistados. Com isso foram identificados alguns temas que estão numerados abaixo:

Temas Identificados nas Respostas dos Entrevistados

1. Infraestrutura e Acesso
2. Formação e Capacitação de Profissionais
3. Apoio e Incentivo aos Atletas
4. Políticas Públicas e Gestão Esportiva
5. Educação e Cultura Esportiva
6. Inclusão e Diversidade
7. Parcerias e Colaborações
8. Marketing e Divulgação
9. Apoio à Transição de Carreira

A seguir são apresentadas as respostas dos entrevistados, organizadas por tema, que ilustram a necessidade dessas políticas públicas para o contexto brasileiro e ao final há um quadro síntese dessas políticas.

1 Infraestrutura e Acesso

A1p- "O Brasil é um país de mar, cara, beleza, ele é enorme, mas porque é que a gente não oferta mais piscinas de alguma outra forma?"

A3- "A natação no Brasil é difundida em clubes privados e não dentro do estado."

G3- "No interior, eles não têm tantas atividades pra fazer que um atleta da capital que tem um mundo de coisa pra fazer também."

Neste tema, verifica-se a importância de uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento do esporte e a oferta de mais locais para a prática esportiva, visando aumentar o número de atletas em determinadas regiões.

2 Formação e Capacitação de Profissionais

G8- "A ciência ajuda muito, ajuda muito nessa parte."

G8- "Se a gente puder, assim, ter um aporte financeiro bom e aí uma estrutura bem montada com o trabalho da ciência, eu acho que a gente tem."

O número de profissionais capacitados não pode ser sugerido ou determinado atualmente, pois não temos indicadores seguros que realizem uma comparação entre formação e resultados. No entanto, é válido observar que, no contexto brasileiro, os esportes necessitam de atualização e investimentos constantes para a capacitação dos profissionais envolvidos.

3 Apoio e Incentivo aos Atletas

A1p- "Porque que a gente não tem carteira assinada para isso?"

A4p- "Ele precisa conseguir resultados expressivos para conseguir uma ajuda do clube, patrocinadores ou o que seja."

A1p- "Se ele é um adolescente, um jovem e nunca teve nada na vida, como é que ele vai lidar com o dinheiro?"

Temas que envolvem questões financeiras são delicados porque a heterogeneidade dos atletas e dos esportes é grande, portanto, a remuneração será dispar. Segundo os entrevistados, a profissionalização do esporte deveria ocorrer de forma ordenada e a educação financeira deve ser uma cultura implementada desde o início da formação dos atletas.

4 Políticas Públicas e Gestão Esportiva

A1p- "Nossa legislação, ela precisa ser aplicada. Talvez a gente tenha até a lei."

G3- "Eu acho que aí a gente começaria a funcionar, mas tem que ser uma política pública."

Nosso país é regido por leis, mas, segundo os entrevistados, essas leis ou não são seguidas ou não estão previstas. Diante disso, seria necessária uma melhor condução deste tema pela Federação Brasileira para que os esportes se desenvolvam de maneira mais estruturada.

5 Educação e Cultura Esportiva

A5p- "A educação física é muito mal utilizada e mal valorizada dentro das nossas escolas."

Na educação formal, a educação física não é tratada como uma disciplina com o mesmo peso das demais e ainda não é considerada por alguns como de grande importância, sendo muitas vezes negligenciada durante a formação escolar. Os atletas sugerem parcerias que contemplem as modalidades esportivas, auxiliem na formação do atleta e promovam uma cultura favorável para o desenvolvimento dos atletas, bem como a valorização do esporte no âmbito da formação escolar.

6 Inclusão e Diversidade

G8- "Ele vai até um certo ponto e acaba perdendo os atletas, perdendo os atletas até a culpa de estrutura."

A3- "A natação não está diluída na classe média para baixo."

A3- "Hoje no Brasil, infelizmente, quem tem acesso à natação hoje é a classe média alta."

As modalidades esportivas estão associadas à oferta e demanda, e existe uma seleção natural relacionada ao perfil dos ingressantes, que muitas vezes não têm recursos financeiros para frequentar determinada modalidade, enfrentam a ausência de equipes que se enquadrem em sua categoria ou encontram estruturas distantes e limitadas para seu treinamento.

7 Parcerias e Colaborações

A4p- "Parcerias com as escolas públicas e os clubes escola."

G8- "Você consiga trabalhar com os nossos atletas, levando nossos atletas para treinar lá fora bastante."

O esporte no contexto brasileiro necessita de uma colaboração maior para que os atletas tenham mais oportunidades de intercâmbio para aquisição de mais experiência dentro da sua modalidade, isso pode ser através de pequenas ações de parcerias público/privado ou até mesmo o incentivo para disputas internacionais.

8 Marketing e Divulgação

A4p- "Tem que ser divulgado essas parcerias, né? A gente tem uma oportunidade muito grande de estar apresentando o esporte para uma criança como atividade física mesmo então essa divulgação essa teria que ter parcerias."

A promoção das modalidades esportivas deve estar presente como uma estratégia de comunicação e, para isso, precisa fazer parte da estratégia de cada patrocinador ou colaborador. Assim, auxilia na massificação do esporte como opção para novos entrantes em cada modalidade.

9 Apoio à Transição de Carreira

A9- "Dentro dessas políticas públicas, você tem que trabalhar a iniciação, mas não só na questão de dinheiro a material, mas sim de alocação dessa garotada. Depois que essa garotada sair, pode continuar no esporte ou ir para empresas e ver que a modalidade lhe ajudou "

Este tema sugere que a carreira de atleta não precisa ser solitária durante e ao final de seu curso. Os atletas podem ser positivamente influenciados por organizações, grupos ou pessoas que os orientem para melhores escolhas futuras, tanto no esporte quanto fora dele.

A seguir no Quadro 3 estão organizados os principais temas, sugestões e seus respectivos entrevistados.

Quadro 3 – Sugestões para melhorar o esporte no Brasil

Tema	Sugestão	Fonte
Infraestrutura e Acesso	Oferecer acesso à natação como uma habilidade de sobrevivência, criar piscinas públicas por bairro	A1p, A3
Formação e Capacitação	Investir em ciência e tecnologia para melhorar o treinamento, capacitação contínua de profissionais	G8
Apoio e Incentivo aos Atletas	Formalizar contratos com atletas, garantir suporte financeiro e educação sobre gestão financeira	A1p, A4p
Políticas Públicas e Gestão	Aplicar e reforçar a legislação esportiva, criar políticas públicas de incentivo ao esporte	A1p, G2
Educação e Cultura Esportiva	Integrar o esporte no currículo escolar, valorizar a educação física nas escolas	A4p, A5
Inclusão e Diversidade	Expandir o acesso ao esporte para classes sociais mais baixas, garantir infraestrutura inclusiva	G8, A3

Tema	Sugestão	Fonte
Parcerias e Colaborações	Estabelecer parcerias com escolas e clubes, promover intercâmbios internacionais	A4p, G8
Marketing e Divulgação	Divulgar parcerias e oportunidades esportivas, aumentar a visibilidade do esporte	A4p
Apoio à Transição de Carreira	Criar programas de transição de carreira para atletas, incluindo oportunidades educacionais e de emprego	A9

Fonte: Elaboração própria

Para concluir o capítulo, verificou-se que melhorar o esporte no Brasil não é uma questão simples e uniforme que pode ser resolvida com ações de curto prazo. Esse tema exige uma abordagem abrangente que inclua investimentos financeiros ordenados e constantes em infraestrutura, formação e capacitação de profissionais, apoio e incentivo aos atletas, políticas públicas eficazes, educação e cultura esportiva, inclusão e diversidade, parcerias estratégicas, marketing e divulgação, além de apoio à transição de carreira.

Para que isso ocorra integralmente, é necessária uma interferência positiva e permanente, promovendo a colaboração entre governo, setor privado e sociedade civil. Esse esforço conjunto é essencial para criar um ambiente sustentável e promissor para o esporte brasileiro, facilitando o diálogo e as ações necessárias para alcançar esse objetivo.

Portanto, neste capítulo de apresentação dos resultados observaram-se diferenças entre a gestão de talentos dos atletas olímpicos da gestão de talentos dos atletas paraolímpicos no contexto brasileiro, em que o segundo tende a ser precarizado devido à falta de incentivos financeiros e menor exposição dos meios de comunicação. O modelo de gestão de talentos esportivos brasileiro segue parcialmente o modelo de Hassan *et al.* (2021), quando contempla os entrevistados locais ou do país de origem que são considerados talento esportivo, mas não prevê talentos esportivos paraolímpicos e em ambos os talentos existem peculiaridades ligadas a este contexto brasileiro. Dessas peculiaridades destaca-se a priorização de uma equipe multidisciplinar e de apoio familiar para os atletas e de um relacionamento para cooptar a reciprocidade dos atletas brasileiros sob a ótica da Teoria das Trocas Sociais. Observa-se também que o plano de carreira, quando existe, nem sempre atende as expectativas desta relação atleta e organização resultando em uma maior

insegurança para os atletas, prejudicando sua permanência ou retenção na organização. A pesquisa mostrou também a diversidade de organizações esportivas de natureza pública e privada que diferenciam tratamentos em função de acesso aos recursos. Há os clubes mais renomados de onde saem a grande maioria dos atletas do país. Observou-se, por exemplo, que a gestão de talentos dos atletas paraolímpicos tende a ser tardia e irregular por parte das organizações esportivas brasileiras, visto que os atletas entram nas modalidades com idade mais avançada e sem a estrutura adequada, além de serem muitas vezes vítimas de contratos abusivos.

4.4 Discussão dos resultados

Para esta subseção decidiu-se dar início aos dados para o confronto das instituições privadas. Verificou-se que no Clube Pinheiros atende às três categorias do modelo emergente de Hassan *et al.* (2021) de gestão de talentos esportivos (atração, desenvolvimento e retenção), enquanto a Federação Aquática Paulista atende a apenas duas categorias desse modelo: atração e desenvolvimento.

No Clube Pinheiros, a categoria de gestão de talentos esportivos/atração está pautada nos códigos relacionados à disponibilidade de recursos financeiros para a formação e/ou contratação de talentos esportivos, bem como a uma marca forte e reconhecida no mercado esportivo das modalidades estudadas (judô e natação), transmitindo maior credibilidade e conduzindo a melhores resultados nas competições. Já na Federação Aquática Paulista, a categoria de gestão de talentos esportivos/atração é promovida por meio de competições oficiais, servindo como um instrumento mediador de propaganda para o mercado esportivo, tornando-o profícuo e atrativo. Todos os atletas necessitam passar por competições oficiais e, na ordem cronológica das competições, o Clube Pinheiros deve estar filiado à Federação Aquática Paulista como primeiro rito para demais competições nacionais ou internacionais. Portanto, todos os clubes necessitam estar filiados às suas respectivas federações esportivas de cada modalidade para coexistir dentro do sistema hierárquico das competições oficiais de cada estado.

Na categoria de gestão de talentos esportivos/desenvolvimento, o Clube Pinheiros ainda predomina com recursos financeiros, além de oferecer outros benefícios, como o auxílio de uma equipe multidisciplinar especializada e o controle

estatístico com métricas obtidas durante a permanência dos atletas no clube. Enquanto isso, na Federação Aquática Paulista, que promove competições oficiais e registra os resultados ordenadamente, validando-os para demais competições nacionais, a gestão de talentos esportivos/desenvolvimento se restringe ao controle e divulgação dos resultados competitivos, sendo apenas um instrumento oficial e regulatório que não exerce influência representativa no desenvolvimento de capacidades ou habilidades dos atletas. Com isso pode-se categorizar a Federação Aquática Paulista como um órgão regulador, promotor e mediador de atletas.

Na Federação Aquática Paulista, não foi constatado o item de gestão de talentos esportivos/retenção, por não ser uma organização fim, mas apenas uma mediadora que organiza e promove seus afiliados. No Clube Pinheiros, que tem uma organização financeira adequada, são oferecidos melhores salários e incentivos pessoais, bem como o reconhecimento dos atletas, tornando-o um clube mais atrativo e seguro para reter atletas. Tanto a Federação quanto o Clube podem ter patrocínios esportivos, mas, segundo as entrevistas com os gestores, ambos são mantidos principalmente por seus filiados/associados como principal recurso financeiro. Dessa forma, os impactos causados pela ausência de um ou mais patrocinadores são mitigados.

Quando o estudo confronta o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa de São Paulo, uma instituição pública, e o Clube Pinheiros, uma instituição privada, verifica-se a semelhança de ambos em termos de marca forte e instalações adequadas para suportar atletas de todas as categorias das duas modalidades estudadas. Esses são atributos convidativos na categoria de gestão de talentos esportivos/atração. A principal diferença entre as duas instituições reside nos recursos financeiros e benefícios pessoais oferecidos aos atletas. O Clube Pinheiros dispõe de capital financeiro para remunerar e atrair atletas de forma segura, enquanto o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa não oferece remuneração, obrigando os atletas a buscarem benefícios oferecidos por leis estaduais ou federais.

Na categoria de gestão de talentos esportivos/desenvolvimento, ambas as instituições acompanham os atletas e promovem seu desenvolvimento. No entanto, no Clube Pinheiros, as equipes multidisciplinares são mais completas, oferecendo auxílio em todas as áreas para melhor formação e desenvolvimento dos atletas de alto rendimento. Tanto o clube privado quanto o público promovem o acesso às competições, o que auxilia no processo de formação.

Foi descartada a comparação da Federação Aquática Paulista com o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa de São Paulo porque a Federação tem como objeto de sua existência apenas a regulação, mediação e promoção dos atletas, podendo ser caracterizada como uma atividade meio. Por outro lado, o Centro Olímpico, diferentemente, atua como uma atividade fim e foi descrito com suas semelhanças à organização privada do Clube Pinheiros. Portanto, no confronto entre o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa e o Clube Pinheiros, na categoria de gestão de talentos esportivos/retenção, a diferença está na estabilidade financeira necessária para que os atletas de alto rendimento possam viver integral ou parcialmente do seu ofício. Essa estabilidade não é suportada pelo poder público, mas é garantida pelas organizações privadas.

Tendo em vista apenas as organizações brasileiras esportivas e suas configurações, a relação com o modelo emergente de Hassan *et al.* (2021) foi contemplada nas três categorias de gestão de talento esportivo (atração, desenvolvimento e retenção), mas vale destacar que no contexto brasileiro foram identificados novos achados que estão presentes em todas as categorias. Na categoria de gestão de talento esportivo/atração, os valores associados à marca e à condição de trabalho de uma organização mais estruturada financeiramente e com instalações adequadas para treinamento das duas modalidades de judô e natação são favoráveis e auxiliam a promoção desses atletas olímpicos e paraolímpicos. Por outro lado, todos os atletas têm um ciclo de vida útil (tempo de carreira como atleta de alto desempenho) dentro da modalidade e a visibilidade e reconhecimento do atleta como um produto é maior para os olímpicos do que para os paraolímpicos. Sendo assim, as organizações brasileiras estão mais propensas a oferecer melhores estruturas voltadas aos atletas olímpicos, deixando os paraolímpicos como um segundo produto ou nem os tendo como opção para absorver como membro de sua instituição. No caso da natação paraolímpica, isso foi mais presente devido às condições de adaptação desses atletas, e no caso do judô paraolímpico, que necessita de pequenos ajustes, isso não foi tão determinante. Durante a permanência desses atletas nas organizações, o estado psicológico de desmotivação e a desvalorização podem estar latentes, denotando que essa categoria de atração é constante e presente, possibilitando que o atleta não performe diante de seus desafios, ou seja, atraído por outra organização, contrapondo-se à categoria de gestão de talentos/retenção.

Na categoria de gestão de talentos esportivos/desenvolvimento, a dinâmica é mais desafiadora, pois a permanência do atleta nessa fase é maior devido aos objetivos e metas dos campeonatos aos quais são determinados e suas cláusulas contratuais aos quais devem seguir. Os atletas olímpicos e paraolímpicos, quando estão adquirindo as habilidades técnicas de *Hard Skill*, estão no ciclo de vida útil de atleta em ascensão, como descrito no modelo de Hassan *et al.* (2021), que relata etapas rígidas do processo de formação de um atleta no contexto brasileiro. Para atletas já consolidados, a aquisição dessa habilidade foi contemplada concomitantemente com as habilidades comportamentais de *Soft Skill*, e podem estar propensos ao ciclo de vida útil mais madura na carreira. Ou seja, atletas já reconhecidos podem adquirir ambas as habilidades de acordo com o plano de treinamento presente no modelo original ou com os novos achados que se relacionam com uma equipe multidisciplinar, que auxilia o desenvolvimento desses atletas principalmente nas dificuldades de lesões, retardando a sua aposentadoria precoce e auxiliando em um plano de carreira mais favorável.

As duas categorias de gestão de talentos esportivos (atração e desenvolvimento) são correlacionadas à teoria da troca social nas categorias de reciprocidade ao modelo transacional, ao qual o atleta está em perfeita sintonia na relação dessas trocas de visibilidade e benefícios financeiros entre ele e as organizações. A reciprocidade como norma moral denota um engajamento, recompensando uma lealdade cultural e à equipe.

Por fim, na última categoria de gestão de talentos esportivos/retenção, não foi determinado o ciclo de vida útil desses atletas, mas foi diagnosticado que atletas olímpicos têm uma carreira menor que atletas paraolímpicos, e atletas olímpicos são recrutados mais precocemente que atletas paraolímpicos, que se iniciaram às vezes por acaso no esporte paraolímpico. Diante desse fato, no contexto brasileiro, os atletas que são mais bem remunerados, com um salário e incentivos pessoais, e estão mais motivados, inclinam-se a permanecer na organização de acordo com o modelo de Hassan *et al.* (2021). As novidades diante do modelo inicial envolvem questões relacionadas a apoio familiar, recompensa e reconhecimento, que são questões sentimentais ligadas à reciprocidade como crença pessoal abordada na teoria da troca social, que alinham as expectativas mútuas de esforço e apoio, onde o desempenho dos atletas é recompensado com treinamento de qualidade e apoio moral da organização e família.

No Quadro 4 de gestão de talento esportivo brasileiro segue o resumo comparativo modelo de gestão de talento esportivo de Hassan *et al.* (2021) e os novos achados do contexto brasileiro.

Quadro 4 – Gestão de talento esportivo brasileiro

Categoria /Autores	Modelo de Hassan <i>et al.</i> (2021)	Novos Achados no Contexto Brasileiro
ATRAÇÃO		
Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi e Scullion (2021), Maqueira, Uhrin (2019)	- Disponibilidade de Recursos Financeiros	- Competição Oficial como Instrumento de Propaganda
Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi e Scullion (2021), Maqueira, Uhrin (2019), Scullion, Collings e Caligiuri (2010)	- Infraestrutura de Treinamento	- Condições de Trabalho e Treinamento
Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi e Scullion (2021), Maqueira, Uhrin (2019), Scullion, Collings e Caligiuri (2010)	- Reputação e Marca Forte	- Visibilidade e Reconhecimento do Atleta
Maqueira, Uhrin (2019)	- Programas de Recrutamento Ativo	- Impacto da Infraestrutura Adaptada
		- Estado Psicológico e Motivação
DESENVOLVIMENTO		
Maqueira, Uhrin (2019)	- Programas de Treinamento Intensivo	- Equipe Multidisciplinar Especializada
Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi e Scullion (2021), Maqueira, Uhrin (2019)	- Acompanhamento e Monitoramento Contínuo	- Controle Estatístico com Métricas Obtidas
Maqueira, Uhrin (2019)	- Acesso a Competições de Alto Nível	- Assistência Psicológica e Motivacional
Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi e Scullion (2021)	- Desenvolvimento de Habilidades Comportamentais (<i>Soft Skills</i>)	- Adaptação de Infraestruturas para Atletas Paraolímpicos

Categoria /Autores	Modelo de Hassan <i>et al.</i> (2021)	Novos Achados no Contexto Brasileiro
Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi e Scullion (2021)	- Desenvolvimento de Habilidades Técnicas (<i>Hard Skills</i>)	- Integração com a Família
RETENÇÃO		
Maqueira, Uhrin (2019)	- Incentivos Financeiros	- Estabilidade Financeira da Organização
Maqueira, Uhrin (2019), Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi e Scullion (2021)	- Planos de Carreira	- Apoio Familiar
Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi e Scullion (2021)	- Ambiente de Trabalho Positivo	- Recompensa e Reconhecimento de Longo Prazo
Hassan, Pandey, Varkkey, Sethi e Scullion (2021)	-Reconhecimento e Recompensas	- Adaptação às Necessidades dos Atletas Paraolímpicos
		- Cultura de Lealdade
		- Suporte Pós-Carreira

Fonte: Elaborado pelo autor (2024).

Essas categorias ajudaram a compreender como a gestão de talentos esportivos é realizada no Brasil para atletas olímpicos e paraolímpicos, fornecendo uma base para melhorar as estratégias de atração, desenvolvimento e retenção de talentos nas organizações esportivas. A integração desses novos achados com o modelo de Hassan *et al.* (2021) oferece uma visão mais completa e adaptada ao contexto brasileiro.

O estudo realizado procurou explorar os aspectos presentes na gestão de talentos esportivos no contexto brasileiro. No entanto, ainda existem desafios a serem superados, como a ausência de políticas públicas determinantes e a falta de investimentos financeiros em infraestrutura. Além disso, é crucial valorizar os profissionais e atletas, assim como criar uma educação e cultura esportiva que permita ao esporte se desenvolver e se tornar uma questão importante para a sociedade civil.

Portanto, com base no Quadro 4, observa-se que, na categoria de Atração, os itens relacionados a recursos financeiros, infraestrutura e treinamento estão alinhados com o modelo de Hassan *et al.* (2021). No entanto, novos achados que impactam

positivamente a possível aquisição desses talentos foram identificados, como a participação em competições oficiais, que servem como uma vitrine importante de autopromoção. Além disso, melhores condições de trabalho para performar, como estrutura e treinamento adequados, são destacadas e, no caso dos atletas paraolímpicos, uma estrutura adaptada que atende às suas necessidades específicas. Também emergem questões psicológicas e comportamentais que despertam maior interesse por parte da organização.

Na categoria de Desenvolvimento, os programas de treinamento são aplicados com maior intensidade, e o monitoramento – citado no modelo de Hassan *et al.* (2021) e de forma mais genérica por Maqueira e Uhriun (2019) – também se faz presente. No entanto, novos achados no contexto brasileiro ressaltam a importância de equipes multifuncionais de profissionais ligados ao esporte, assim como a relevância de métricas atualizadas para monitorar rigorosamente o desempenho dos atletas. O acesso às competições e o desenvolvimento de habilidades de *Hard Skills* e *Soft Skills*, abordados inicialmente pelos autores Hassan *et al.* (2021) e Maqueira e Uhriun (2019), também ganham destaque no contexto brasileiro. Além disso, destaca-se o foco na saúde mental dos atletas, um novo achado, com a assistência psicológica e motivacional sendo incorporada, bem como a integração familiar durante a carreira do atleta. Quanto mais próxima e presente a família, mais motivado tende a ser o atleta.

Para finalizar, na categoria de Retenção, observou-se que, no modelo de Hassan *et al.* (2021), há uma preocupação com o plano de carreira dos atletas para o período após a aposentadoria, **mas isso foi limitado ao esporte coletivo**, sugerindo que, em um ambiente de trabalho favorável, tal preocupação contribui para a permanência desses atletas nas organizações esportivas. No entanto, o modelo não aborda atletas com necessidades especiais nem o esporte individual. No contexto brasileiro, os novos achados nesta categoria de Retenção incluem os atletas paraolímpicos que destacaram a importância do apoio familiar, tornando-se um item **forte e presente** nessa relação, além do reconhecimento a longo prazo. Outro achado relevante são as características das estruturas físicas que atendam suas necessidades especiais, fundamentais para o treinamento e deslocamento. Além disso, esses atletas apontam a necessidade de orientação e formação para o pós-carreira, para que possam dar continuidade a seus projetos pessoais. Eles relatam que não são adequadamente informados ou preparados para pensar no futuro profissional após a aposentadoria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo principal analisar como se configura a gestão de talentos nas organizações esportivas brasileiras. Para isso, a compreensão foi fundamentada por meio de entrevistas em um estudo exploratório com gestores e atletas que são ou foram considerados expoentes no Judô e na Natação, tanto olímpicos quanto paraolímpicos, além de outras participações em campeonatos internacionais.

A escolha deste tema foi motivada pela escassez de estudos no contexto brasileiro sobre gestão de talentos esportivos e suas características relevantes. Da revisão da literatura observou-se a existência do modelo emergente de Hassan *et al.* (2021), que é o modelo internacional mais atual de gestão de talentos esportivos e compreendia apenas uma liga esportiva.

Neste estudo foram contempladas três instituições esportivas: o Clube Pinheiros e a Federação Aquática Paulista de Natação como instituições privadas, e o Centro Olímpico de Treinamento e Pesquisa da cidade de São Paulo como instituição pública.

Respondendo à pergunta de pesquisa que norteou esta tese (como se configura a gestão de talentos nas organizações esportivas nas perspectivas dos gestores e atletas olímpicos e paraolímpicos), observou-se que o modelo de gestão de talentos esportivos brasileiro segue parcialmente o modelo de Hassan *et al.* (2021). Esse modelo atende apenas os atletas considerados talentos esportivos nacionais e uma organização esportiva privada, que foi a Federação Aquática Paulista. Esta se assemelha à *Everest Premier League* (EPL) do Nepal, mas com peculiaridades ligadas ao contexto brasileiro. Observou-se também que há diferenças entre a gestão de talentos de atletas olímpicos e paraolímpicos no Brasil, em que os paraolímpicos tendem a ter menor exposição e condições mais precárias. Além disso, destacou-se a importância de uma equipe multidisciplinar e de apoio familiar para os atletas, bem como de um relacionamento dedicado para cooptar a reciprocidade dos atletas brasileiros sob a ótica da Teoria das Trocas Sociais. O plano de carreira foi uma sugestão positiva, mas sofre com a alternância entre as organizações às quais os atletas representam, sendo determinado a curto e médio prazo, o que prejudica sua retenção.

Portanto, na visão dos gestores, a configuração de talento esportivo é contemplada nas três categorias de atração, desenvolvimento e retenção apenas na iniciativa privada das organizações esportivas. As federações promovem apenas os dois estágios iniciais (atração e desenvolvimento) e organizam eventos oficiais. Já as organizações públicas são fundamentais para a iniciação esportiva, atração e desenvolvimento. Contudo, quando o talento já está estabelecido, o setor público não consegue mantê-lo em seu portfólio.

Na visão dos atletas olímpicos, a gestão de talento esportivo é moldada pelos resultados obtidos no alto rendimento. Quando o atleta está em destaque na carreira, ele está sujeito a receber melhores e mais frequentes propostas. A categoria de atração torna-se constante e presente e, na de desenvolvimento, fatores como melhores ganhos financeiros, equipe de apoio multidisciplinar e proximidade e apoio familiar contribuem para seu desempenho. Esses elementos são essenciais para o estágio seguinte, a retenção, em que o atleta percebe que está na organização certa para seus objetivos. No entanto, não há equidade entre atletas olímpicos e paraolímpicos em termos de exposição da imagem, recebimento de benefícios e ganhos financeiros, sendo os paraolímpicos subdimensionados em comparação aos olímpicos. No contexto brasileiro, é comum que atletas paraolímpicos comecem a prática esportiva tardiamente, ingressando nas modalidades em idades mais avançadas do que seus pares olímpicos. Ainda assim, do mesmo modo que os atletas olímpicos, eles necessitam de estruturas adequadas e uma equipe multidisciplinar profissional.

A pesquisa mostrou a diversidade de organizações esportivas de natureza pública e privada que diferenciam tratamentos em função do acesso aos recursos.

a) **Objetivo Específico A: Identificar os principais desafios na gestão de talentos para as organizações esportivas competitivas no Brasil.**

- **Alcançado:** Verificou-se que os clubes da iniciativa privada, caracterizados por suas melhores estruturas e instalações, equipes multidisciplinares e recursos financeiros suficientes para atender atletas de alto rendimento, são mais reconhecidos e atraentes para os atletas brasileiros. Nas organizações públicas, o acesso aos treinamentos, que muitas vezes antecede a identificação de talentos de alto rendimento, é mais frequente e democrático, uma vez que há menos barreiras de

entrada. No entanto, pode haver limitações relacionadas ao número de vagas disponíveis. Essas organizações são consideradas como escolas formadoras, mas enfrentam dificuldades em manter e remunerar atletas de alto rendimento, perdendo-os na fase de retenção.

b) Objetivo Específico B: Mapear a gestão de talentos no contexto das organizações esportivas brasileiras.

- **Alcançado:** Constatou-se que os atletas olímpicos e paraolímpicos de natação são predominantemente da capital de São Paulo, com destaque também para o interior do Estado. Os clubes de referência estão concentrados no eixo Sudeste do Brasil. Pode-se afirmar que São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais são os principais Estados, devido à presença desses grandes clubes, reconhecidos pela marca e pelo histórico de grandes conquistas. Na modalidade de judô, tanto olímpico quanto paraolímpico, São Paulo se destaca como o maior representante do país, abrigando o maior clube medalhista olímpico, que serve como sede para os atletas de judô, e, no judô paraolímpico, a seleção brasileira também treina na capital.

c) Objetivo Específico C: Diagnosticar os elementos promotores ou dificultadores da gestão de talentos no contexto brasileiro.

- **Alcançado:** A análise de conteúdo das entrevistas mostrou que a gestão de talentos dos atletas olímpicos no contexto brasileiro está associada tanto à iniciativa privada quanto à pública, sendo que a maior limitação da pública é a permanência dos atletas de alto rendimento, tanto na natação quanto no judô. A retenção desses talentos é mais comum nas instituições privadas, devido à oferta de melhores remunerações. No cenário paraolímpico, o ingresso tende a ser tardio e irregular, com atletas iniciando nas modalidades de judô ou natação em idades mais avançadas e sem a estrutura adequada. Além disso, muitos são vítimas de contratos abusivos. Observa-se também que nossos representantes olímpicos são tratados de forma distinta dos paraolímpicos.

Assim, **os principais elementos promotores são:**

- As Federações auxiliam na promoção dos atletas através de seus campeonatos oficiais Estruturas de Clubes Privado;
- Os clubes privados, com estruturas modernas, profissionais multidisciplinares e recursos financeiros, são ambientes atrativos para atletas de alto rendimento, proporcionando melhores condições para atração e retenção de talentos;
- Clubes em São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais, especialmente na modalidade de natação e judô, são reconhecidos pela excelência na formação e manutenção de talentos olímpicos e paraolímpicos, representando um ecossistema de suporte contínuo, são considerados uma gestão mais profissionalizada;
- No setor público, embora tenha limitações na retenção, ele desempenha um papel importante na iniciação esportiva, sendo um canal aberto e acessível para muitos talentos ingressarem no esporte, especialmente em regiões mais carentes, mas no alto rendimento sua passagem pode ser muito rápida;
- A presença de equipes multidisciplinares de apoio, como fisioterapeutas, nutricionistas e psicólogos, facilita o desenvolvimento e o desempenho dos atletas, garantindo condições ideais para sua evolução;
- Para muitos atletas o apoio familiar e proximidade geográfica, ajudam na sua motivação e desempenho, contribuindo para o sucesso a longo prazo.

Os elementos dificultadores são:

- Existem elementos de desigualdade no tratamento de atletas olímpicos *versus* paraolímpicos. Essa clara distinção entre os tratamentos dados a atletas olímpicos e paraolímpicos, tanto em termos de visibilidade quanto de apoio financeiro e condições de treinamento prejudica a mobilização de mais acesso de possíveis talentos paraolímpicos;
- As organizações têm maior dificuldades de adequar suas estruturas para atletas paraolímpicos de natação por requerer cuidados específicos diante da realidade heterogênea dos atletas;

- Muitos atletas paraolímpicos entram tardiamente nas modalidades por falta de informação ou até mesmo uma infraestrutura e apoio, o que compromete seu desenvolvimento;
- As organizações públicas têm dificuldade em manter atletas de alto rendimento devido à falta de recursos para oferecer boas remunerações e infraestrutura, resultando em uma perda de talentos para o setor privado;
- Atletas paraolímpicos muitas vezes são vítimas de contratos abusivos, o que impacta negativamente sua trajetória e motivação no esporte;
- O setor público tem um papel essencial na formação inicial de talentos, mas a sua dependência de recursos limitados impede a manutenção dos atletas no alto rendimento, especialmente nas categorias de retenção.

Neste capítulo, os **elementos facilitadores** e **dificultadores** são numericamente equilibrados. Contudo, fica evidente que, nos esportes olímpicos, os desafios são menores devido à existência de uma relação comercial já consolidada e de estruturas que não exigem adaptações significativas para atender esses atletas. Por outro lado, os **elementos dificultadores** são mais presentes nos esportes paraolímpicos, que, de certa forma, são subdimensionados em termos de recursos financeiros, apoio e estruturas adaptadas para as modalidades, além de equipe multidisciplinar em comparação aos esportes olímpicos. Dessa forma, os atletas paraolímpicos enfrentam maiores desafios para seu desenvolvimento.

A gestão de talentos nas organizações esportivas brasileiras apresenta desafios específicos, especialmente no tratamento diferenciado entre atletas olímpicos e paraolímpicos. A pesquisa revelou a necessidade de um suporte mais robusto, incluindo uma equipe multidisciplinar e apoio familiar, para melhorar a reciprocidade e retenção dos atletas. A diversidade de organizações públicas e privadas também implica diferentes níveis de acesso e suporte, com clubes privados mais renomados atraindo mais talentos e instituições públicas focando mais na formação inicial. Os objetivos da pesquisa foram alcançados ao identificar os desafios, mapear a gestão de talentos e diagnosticar os elementos promotores ou dificultadores nesse contexto, fornecendo uma visão abrangente da gestão de talentos esportivos no Brasil.

Com os objetivos alcançados diante da revisão da literatura, torna-se possível responder à primeira proposição (P):

P1 - As organizações esportivas possuem práticas de gestão de talentos que ainda não foram mapeadas pelas pesquisas acadêmicas. As organizações esportivas respondem de formas distintas ao mesmo tema, com as organizações privadas tendendo a ser mais atuantes e profissionais na gestão de talentos em comparação com as organizações públicas. Ambas, entretanto, são incipientes nos estudos acadêmicos, tanto nas modalidades individuais quanto nas coletivas, evidenciando um campo fértil para futuras pesquisas.

Em relação à proposição 2:

P2 - A gestão de talentos no contexto esportivo requer a análise sob o prisma da Teoria da Troca Social para compreender a dinâmica do desenvolvimento do indivíduo ou da modalidade esportiva. A Teoria da Troca Social complementa o modelo de gestão de talentos esportivos em suas três fases — atração, desenvolvimento e retenção —, ao fornecer elementos que sustentam o desenvolvimento do atleta, mesmo em modalidades individuais. A proposta de uma relação mais próxima durante a fase de atleta favorece sua perspectiva de fazer escolhas melhores, visando maximizar suas recompensas.

As proposições acima são mantidas e foram ajustadas, contribuindo para o arcabouço teórico, ao aplicar duas teorias existentes em modalidades esportivas individuais, como a Natação e o Judô. Além disso, há uma contribuição teórica, que traz teorias maduras e emergentes, as quais orientarão futuras pesquisas a serem replicadas em outras modalidades esportivas.

Como limitação do presente estudo:

- a) Foi realizada uma pesquisa com 24 entrevistados com duas modalidades de esportes olímpicos e paraolímpicos individuais, tendo deixado de contemplar mais modalidades individuais e mais organizações esportivas fora do Estado de São Paulo;
- b) As entrevistas foram realizadas com um número expressivo de homens e apenas uma mulher, não tendo uma igualdade numérica podendo trazer vieses de apenas um gênero;
- c) Não foi abordado o tempo de carreira para cada profissional entrevistado, isso poderia ilustrar melhor suas conquistas.

Para estudos futuros, sugere-se:

- a) Pesquisar o conceito de gestão de talento esportivo em modalidades coletivas;
- b) Criar uma relação entre o tempo de prática em alta performance com a gestão de talento esportivo;
- c) Explorar mais modalidades paraolímpicas dentro conceito de gestão de talento esportivo;
- d) Verificar novos desafios seguindo uma ordem hierárquica de confederação, federação e organizações filiadas para o tema de gestão de talento esportivo.

REFERÊNCIAS

AGUIAR-NOURY, A.; GARCIA-DEL-BARRIO, P. Global brands in sports: identifying low-risk business opportunities. **Journal of Entrepreneurship and Public Policy**, v.8, p. 62-83, mar. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições 70, 2016.

BECKER, G. **Human capital**. Paper given at the University of Montevideo. Montevideo, 2002.

BECKER, G. **Human capital**: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. Chicago: University of Chicago press, 2009.

BECKER, G. Investment in human capital: A theoretical analysis. **Journal of Political Economy**, n. 70, (5, Part 2), p. 9–49, 1962.

BERNDT, A. The brand persona of a football manager—the case of Arsène Wenger. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 23, n. 1, 2021, p. 209-226. jul. 2021.

BEZERRA, A. R. N.; ANJOS NETO, M. R.; CAMPOS, P. O.; COSTA, M. F. Estratégias de marketing esportivo de clubes de futebol do Agreste Pernambucano. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 1-20, 2021.

BJÖRKMAN, I.; EHRNROOTH, M; MÄKELÄ, K.; SMALE, A.; SUMELIUS, J. Talent or not? Employee reactions to talent identification. **Human Resource Management**, v. 52, n. 2, p. 95–214, 2013.

COLLINGS, D. G.; MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. **Human Resource Management Review**, v. 19, n. 4, p. 304–313, 2009.

COOPER, J.; DAVIS, L. Exploring comparative economic theories: Human capital formation theory vs screening theory. **The Journal of Applied Business and Economics**, v. 19, n. 6, p. 68-73, 2017.

COSTA, M F.; COSTA, C. E.; ANGELO, C. F.; MORAES, W. F. A. Perceived competitive advantage of soccer clubs: A study based on the resource-based view. **RAUSP Management Journal**, v. 53, p. 23-34, 2018.

CRESWELL, J. W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Porto Alegre: Penso Editora, 2014.

CROPANZANO, R.; ANTHONY, E. I.; DANIELS, S. R.; HALL, A. V. Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. **The Academy of management Annals**, v. 11, n. 1, p. 479-516, 2017.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874–900, 2005.

CSIKSZENTMIHALYI, M.; ROBINSON, R. E. **Culture, time, and the development of talent**. The systems model of creativity: The collected works of Mihaly Csikszentmihalyi. Claremont, CA: Springer, 2014.

DAUBNER-SIVA, D.; YBEMA, S.; VINKENBURG, C.J.; BEECH, N. The talent paradox: talent management as a mixed blessing. **Journal of Organizational Ethnography**, v. 7, n. 1, p. 74-86, 2018.

DI MININ, A.; FRATTINI, F.; BIANCHI, M.; BORTOLUZZI, G.; PICCALUGA, A. Udinese Calcio soccer club as a talents factory: Strategic agility, diverging objectives, and resource constraints. **European Management Journal**, v. 32, n. 2, p. 319-336, 2014.

DOHERTY, A.; MISENER, K.; CUSKELLY, G. Toward a multidimensional framework of capacity in community sport clubs. **Nonprofit and voluntary sector quarterly**, v. 43, n. 2, p. 124S-142S, 2014.

DOS SANTOS AMARAL, C. M.; BERNARDES, J. K.; SILVA, R. F.; DIAS, S. M. B. Women in collective sports modalities: An overview of technical and management positions in Brazilian Confederations. **Revista Intercontinental de Gestão Desportiva-RIGD (Intercontinental Journal of Sport Management)**, v. 11, n. 3, p. 1-11, 2021.

DOZ Y, K. M; KOSONEN, M. (eds.), **Fast Strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game**. Harlow: Pearson Education limited, 2008.

DRIES, N. The psychology of talent management: a review and research agenda, **Human Resources Management Review**, v. 23 n. 4, p. 272-285, 2013.

FEDDERSEN, N.; MORRIS, R.; STORM, L. K.; LITTLEWOOD, M.; RICHARDSON, D. A Longitudinal Study of Power Relations in a British Olympic Sport Organization. **Journal of Sport Management**, v. 35, n. 4, 312-324, 2021.

FELDHUSEN, J. F. Giftedness, Talent, Expertise, and Creative Achievement. *In* R. J. Sternberg; J. E. Davidson (Eds.), **Conceptions of giftedness**. New York: Cambridge University Press, 1986. p.64-79.

FELDHUSEN, J. F. A conception of giftedness. *In*: HELLER, K. A.; FELDHUSEN, J. F. (Eds.). **Identifying and nurturing the gifted: an international perspective**, 1986. p. 33-39.

FELDHUSEN, J. F. Talent identification and development in education (TIDE). **Gifted Education International**, v. 10, n. 1, p. 10-15, 1994.

FELDMAN, D. H. Giftedness as a developmentalist sees it. *In* R. J. Sternberg; J. E. Davidson (Eds.), **Conceptions of giftedness**. New York: Cambridge University Press, 1986.

GAGNÉ, F. Transforming gifts into talents: The DMGT as a developmental theory. **High ability studies**, v. 15, n. 2, p. 119-147, 2004.

GELENS, J.; HOFMANS, J.; DRIES, N.; PEPERMANS, R. Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. **Human Resource Management Journal**, v. 24, n. 2, p. 159-175, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

GILLIES, D. Human capital theory in education. *In*: PETERS, M. A. (Ed.) **Encyclopedia of educational philosophy and theory**, Singapore: Springer, 2015.

GILMORE, S.; WAGSTAFF, C.; SMITH, J. Sports psychology in the English Premier League: 'It feels precarious and is precarious'. **Work, Employment and Society**, v. 32, n. 2, p. 426-435, 2018.

GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: Paradigmas, Estratégias e Métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GROYSBERG, B.; CONNOLLY, K. The 3 things CEOs worry about the most. **Harvard Business Review Digital Articles**, 2015.

HAENSLY, P., REYNOLDS, C. R., NASH, W. R. Giftedness: Coalescence, context, conflict, and commitment. *In* R. J. Sternberg; J. E. Davidson (Eds.). **Conceptions of giftedness**. New York: Cambridge University Press, 1986.

HASSAN, Y.; PANDEY, J.; SCULLION, H.; SETHI, D. Understanding talent management for sports organizations-Evidence from an emerging country. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 33, n. 11, p. 2192-2225, 2021.

HOMANS, G. C. Bringing Men Back. **American Sociological Review**, v. 29, n. 6, p. 809-18, 1964.

IGWE, P. A.; LOCK, D.; RUGARA, D. G. What factors determine the development of employability skills in Nigerian higher education? **Innovations in Education and Teaching International**, v. 59, n. 3, p. 337-348, 2022.

JIMÉNEZ, A.; HILLIER-FRY, C.; DÍAZ, J. Gestión del talento: una estrategia diferenciada para um entorno global, **Harvard-Deusto Business Review**, n. 173, p. 66-79, 2008.

KALIANNAN, M.; DARMALINGGAM, D.; DORASAMY, M.; ABRAHAM, M. Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. **Human Resource Management Review**, p. 100-926, 2022.

KHAN, A. G.; BANIK, S.; MOUDUD, S. Unlocking the Relationship Between Talent Management Practices and Performance Sustainability in the Sports Industry.

International Journal of Asian Business and Information Management (IJABIM), v.12, n.3, p. 366-380, 2021.

KOSTER, M.; MAYER, S. **International Employer Branding: How European MNCs can win the war for talents in China**. 2016. Dissertação (mestrado em Business Administration), Linnaeus University, Suécia, 2016.

KRISHNAN, T. N.; SCULLION, HUGH. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. **Human Resource Management Review**, v. 27, n. 3, p. 431-441, 2017.

LATUKHA, M. Corporate universities as a tool for talent development. *In*: LATUKHA, M. **Talent management in emerging market firms**. Saint Petersburg: Palgrave Macmillan, 2016. p. 173-208

LEIDNER, Dorothy E. What's in a Contribution? **Journal of the Association for Information Systems**, v. 21, n. 1, p. 2, 2020.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. **Academy of management review**, v. 24, n. 1, p. 31-48, 1999.

MAITLAND, A.; HILLS, L. A.; RHIND, D. J. Organisational culture in sport—A systematic review. **Sport Management Review**, v. 18, n. 4, p. 501-516, 2015.

MAQUEIRA, J. M.; BRUQUE, S.; UHRIN, A. Talent management: two pathways to glory? Lessons from the sports arena. **Employee Relations**, v. 41, n. 1, p.34-51, 2019.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARLAND, S. P. **Education of the gifted and talented: report to the Congress of the United States by the U.S.** Commissioner of Education, Washington, DC, U.S. Government Printing Office, 1972.

MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. **War for talent**. Boston, MA: Harvard Business Press, 2001.

MISENER, K.; DOHERTY, A. Support of sport: Examining the relationship between community sport organizations and sponsors. **Sport Management Review**, v. 17, n. 4, p. 493-506, 2014.

NUGROHO, D.; HIDAYATULLAH, M. F.; DOEWES, M.; PURNAMA, S. K. The effects of massed and distributed drills, muscle strength, and intelligence quotients towards tennis groundstroke skills of sport students. **Pedagogy of Physical Culture and Sports**, v. 27, n. 1, p. 14-23, 2023.

RAMADITYA, M.; MAARIF, M. S.; AFFANDI, J.; SUKMAWATI, A. Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the Higher Education. *In*: **Frontiers in Education**, v. 7, p. 1-13, 2022.

RATTEN, V. A social perspective of sport-based entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**. v.12, n.3, p. 314-326, 2011.

RATTEN, V. Social entrepreneurship and innovation in sports. **International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation**. v.1, n.1, p. 42-54, 2011.

ROBECK, M. C. Special class programs for intellectually gifted pupils. In: **ERIC Document Reproduction Service**. Sacramento, CA: California State Department of Education. No. ED 042 271, 1968.

ROSA, A. F.; DIAS, G. N. A imagem do futebol feminino brasileiro diante dos consumidores de esporte. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 236-257, 2022.

RYNES, S. L.; GERHART, B.; PARKS, L. Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. **Annual Review of Psychology**, v. 56, n. 1, p. 571-600, 2005.

SCULLION, H.; COLLINGS, D. G.; CALIGIURI, P. Global Talent Management. **Journal of World Business**, v. 45, n. 2, p. 105–108, 2010.

SONG, H.; GUI, Y.; NA, J. Analyzing Sportsman Intentions to Stay in a Team from Branding and Talent Management Perspective in China: Mediating Role of Player Recruitment Strategy, Sports Team Climate and Career Success. **Revista De Psicologia Del Deporte (Journal of Sport Psychology)**, v. 30, n. 2, p. 223-239, 2021.

SPARROW, P. R.; MAKRAM, H. What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. **Human resource management review**, v. 25, n. 3, p. 249-263, 2015.

STERNBERG, R. J.; JANET, E.; DAVIDSON, E. D. S. **Conceptions of giftedness**. Vol. 2. New York, NY: Cambridge University Press, 2005.

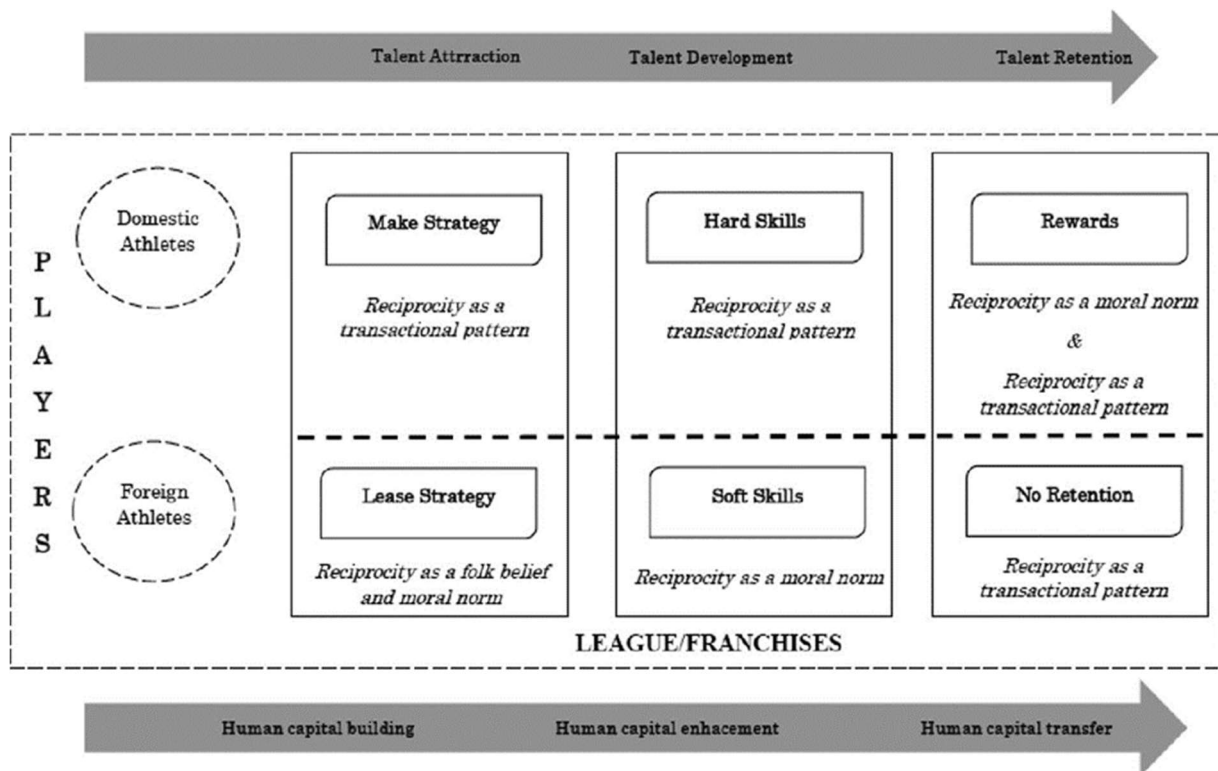
TANNENBAUM, A. J. **Gifted children: Psychological and educational perspectives**. New York: Macmillan, 1993.

TITTENBRUN, J. The Theory of Social Exchange of G.C. Homans. *In*: **Economy in Society**. Newcastle: Cambridge Scholars Publishing, 2021.

TUMASJAN, A.; KUNZE, F.; BRUCH, H.; WELPE, I. M. Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. **Human Resource Management**, v. 59, n. 1, p. 83-99, 2020.

ZHAO, H.; PENG, Z.; SHEARD, G. Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. **International journal of hospitality management**, v. 33, p. 219-227, 2013.

Apêndice A – Modelo emergente de Hassan *et al.* (2021)



Apêndice B – Estudo bibliométrico de Gestão de Talentos (2017-2021)

Esta pesquisa tem caráter exploratório descritivo, considerada quantitativa. A análise bibliométrica ajuda a mensurar o conhecimento científico produzido em um determinado recorte temporal de acordo com a produção catalogada em determinados bancos de dados.

Quando estruturamos os dados, o pesquisador pode relacionar os índices como: países, citações, autoria, coautoria, idiomas, áreas de pesquisa, fonte, entre outros. Gerando filtros adequados que permitem identificar uma finalidade de estudo na área ao qual quer elevar seu conhecimento.

O tema da pesquisa, atual é a: *Talent Management* que dará suporte a tese de dissertação do Doutorado. Utilizarei, a plataforma do *Web of Science* (Clarivate Analytics) no dia 29 de novembro de 2021, cujo domínio da pesquisa obedeceu aos seguintes parâmetros: Talent Management, no Título, buscando publicações no modelo de artigos que contivessem trabalhos completos e referenciais com resumo. O período compreendido buscou publicações entre os anos de 2017-2021.

Após realizar um filtro, realizei o critério próprio de maior citação e tema/resumo com maior aderência para meu tema da tese. Com isso, escolhi apenas 2 artigos acima de 2021 como base e referência, são eles: Understanding talent management for sports organizations - Evidence from an emerging country e Analyzing Sportsman Intentions to Stay in a Team from Branding and Talent Management Perspective in China: Mediating Role of Player Recruitment Strategy, Sports Team Climate and Career Success e os mais citados segundo web of Science, são eles: Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises , artigo de 2017 com 84 citações até a data da pesquisa e Global Talent Management and Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective de 2019 que obteve 66 citações.

RESULTADO DA PESQUISA

Foi utilizada a ferramenta Clarivate Analytics da Web os Science, para gerar mapas de árvore e gráficos de barra, para descrever indicadores de critérios de categorias, anos de publicação dando ênfase nos anos de 2017 contém as maiores quantidades de trabalhos publicados.

ANOS DE PUBLICAÇÃO

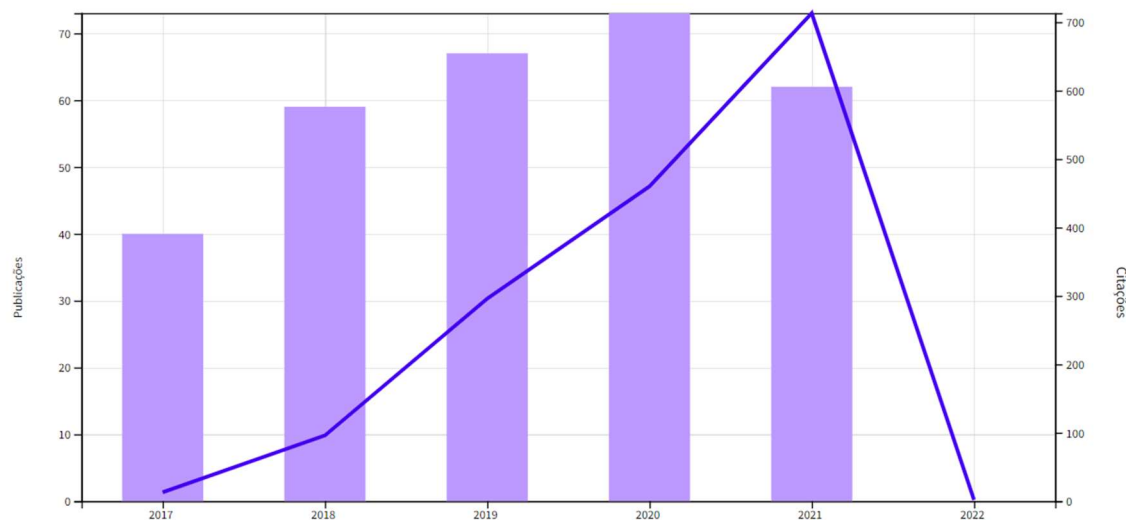


Gráfico 1 Campo – Anos de publicação. Fonte: Web of Science (2021).

ÁREAS DE PESQUISA

Os campos de pesquisas, as áreas descritas na figura 1, obtidas através da análise de dados pelo Clarivate Analytics apontam: no item Management (153), em Business (45), Industrial Relations Labor (26) como as três primeiras.



Figura 1: Campo - Áreas de pesquisa. Fonte: Web of Science (2021).

No gráfico 1, modelo descritivo em barra, verificam-se as maiores áreas de aderência da palavra-chave Talent Management no título.

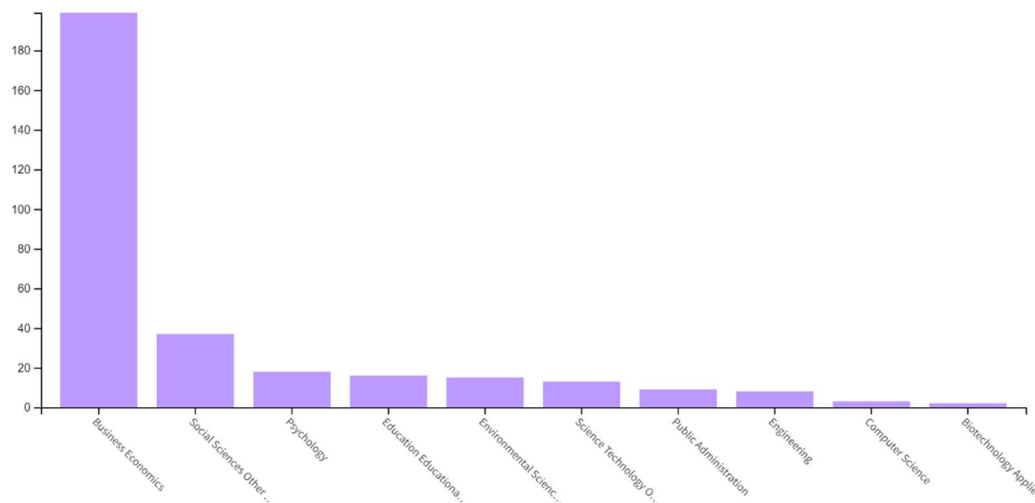


Gráfico 1: Campo - Áreas de pesquisa em números absolutos. Fonte: Web of Science (2021).

Na figura 2, o resultado está descrito em percentual para melhor verificação.

Selecionar todos	Campo: Categorias da Web of Science	Contagem do registro	% de 301
<input type="checkbox"/>	Management	153	50.831%
<input type="checkbox"/>	Business	45	14.950%
<input type="checkbox"/>	Industrial Relations Labor	26	8.638%
<input type="checkbox"/>	Hospitality Leisure Sport Tourism	21	6.977%
<input type="checkbox"/>	Social Sciences Interdisciplinary	16	5.316%
<input type="checkbox"/>	Education Educational Research	15	4.983%
<input type="checkbox"/>	Psychology Applied	15	4.983%
<input type="checkbox"/>	Environmental Sciences	14	4.651%
<input type="checkbox"/>	Economics	12	3.987%
<input type="checkbox"/>	Environmental Studies	10	3.322%

Tabela de dados de análise

Figura 2: Campo - Áreas de pesquisa em porcentagem. Fonte: Web of Science (2021).

MAPEAMENTO NO VOSVIEWER

Países Publicados

Com o banco de dados definido, agora a leitura dos dados será através do tratamento e utilização do VosViwer como ferramenta. Segue abaixo a figura3 que

resulta apenas em três clusters. Neste mapeamento dos últimos 5 anos o Brasil não está citado.



Figura 3: Cluster

AUTORES CITADOS

Seguindo o procedimento anterior, mas, com o filtro de autores citados, usando a plataforma do web of science verifica-se: 663 entradas de autores nos últimos cinco anos, sendo que, ao aplicarmos um segundo filtro de autores com igual e/ou mais de quatro citações o resultado é de apenas seis autores. Na Figura 5 está demonstrado o resultado em números absolutos e, na Figura 6, em porcentagem.

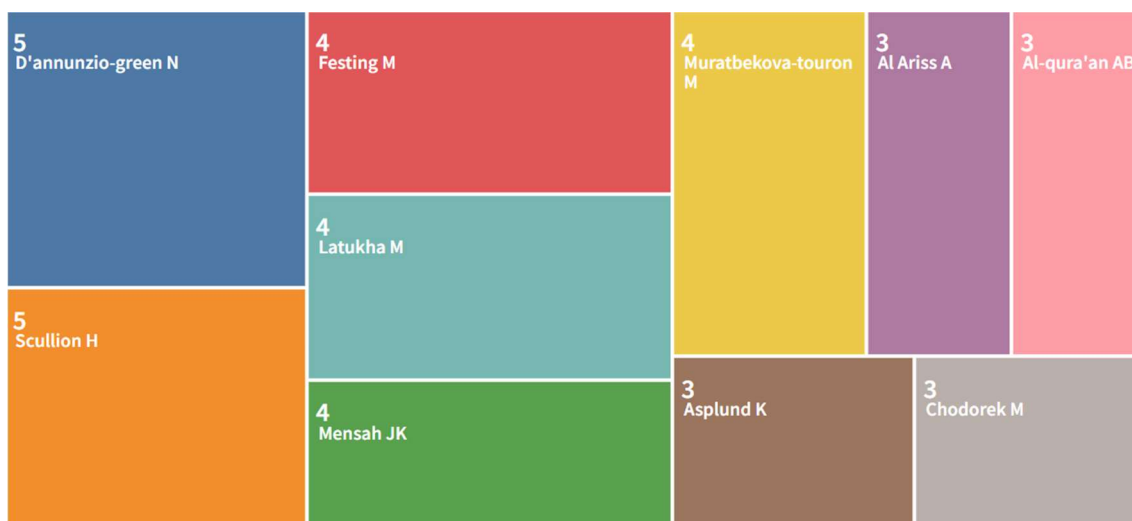


Figura 4: Autores - Áreas de pesquisa.Fonte: Web of Science (2021).

Campo: Autores	Contagem do registro	% de 301
D'annunzio-green N	5	1.661%
Scullion H	5	1.661%
Festing M	4	1.329%
Latukha M	4	1.329%
Mensah JK	4	1.329%
Muratbekova-touron M	4	1.329%
Al Ariss A	3	0.997%
Al-qura'an AB	3	0.997%
Asplund K	3	0.997%
Chodorek M	3	0.997%

Figura 5: Autores - Áreas de pesquisa em porcentagem

AUTORES MAIS CITADOS E SEUS ESTUDOS

No quadro 1, observa-se, em resumo, as características mais frequentemente abordadas pelos autores mais citados.

Quadro 1: Autores mais citados e seus estudos

Dynamic talent management capabilities and organizational agility - A qualitative exploration

Autores: Katharina Harsch e Marion Festing

Número de citações: 19

Palavras-chave: Não tem

Resumo:

Diante do ambiente dinâmico e o conceito de agilidade corporativa e acadêmica, esta pesquisa procura explicar como a gestão de talentos (Talent Management-TM) pode moldar talentos como recursos humanos-chave, para obter vantagem competitiva em ambientes empresariais dinâmicos.

Foram utilizadas 24 entrevistas semiestruturadas e conduzidas com profissionais de TM sênior. São empresas alemãs que diferem em termos de tamanho, idade, estrutura, indústria e propriedade.

Conclusão:

Foram identificados três tipos diferentes de recursos dinâmicos de TM que promovem a agilidade organizacional em vários níveis. Estes forneceram um ponto de vista contextualizado a partir do qual podemos explicar o processo inerente às capacidades dinâmicas de TM que continuamente moldam o talento e a agilidade organizacional.

Este estudo, enraizou-se na perspectiva de capacidades dinâmicas (Teece *et al.*, 1997) e combinado com argumentos para a criação de valor por meio de processos de TM (Sparrow & Makram, 2015) no contexto de agilidade (Abdelilah *et al.*, 2018), contribuindo para uma pesquisa mais baseada na teoria do campo, impulsionando a perspectiva da capacidade dinâmica orientada para o processo na pesquisa da TM.

Talent management practices in small and medium-sized enterprises in the hospitality sector: an entrepreneurial owner-manager perspective

Autores: Kai Li Chung, Norma D'Annunzio-Green

Número de citações: 12

Palavras-chave: Não tem

Resumo:

O setor de hospedagem e alimentação é um dos setores de crescimento mais rápido, para alcançar a excelência de serviço, as organizações de hospitalidade introduziram práticas de gestão de talentos na tentativa de atrair novos talentos, reter e desenvolver funcionários de alto desempenho existentes e impulsionar o desempenho organizacional.

O objetivo deste artigo é examinar os desafios da Gestão de Talentos enfrentados pelos operadores do setor de hotelaria e alimentação, nas visões dos proprietários-gerentes empreendedores. As percepções dos proprietários-gerentes influenciam as abordagens e as prioridades estratégicas futuras nesta área também são exploradas. O artigo começa fornecendo uma breve visão geral da natureza e características-chave da indústria da hospitalidade, seguida por uma revisão da literatura relevante sobre as práticas de Gestão de Talentos dentro das PMEs.

Conclusão:

Os conselhos dados pelos proprietários-gerentes vão de par com o que o talento significa para eles, os resultados deste estudo mostram que sempre são as pessoas talentosas que alcançam o sucesso, no entanto, os bem-sucedidos são sempre talentosos.

Talento pode ser “disfarçado”, então, para alguns empreendedores, deve-se fazer o talento ser percebido, para ser considerado talentoso. A ideia de que estrelas são pessoas que surgem com o tempo remodela o que constitui talento e a maneira como se desenvolve o potencial.

Empregadores e empregados são beneficiados quando existe o reconhecimento dos funcionários, por parte dos empregadores (pontos fortes essenciais), ao mesmo tempo que criam um clima que os permite efetivamente alavancar esses pontos fortes para o sucesso pessoal de uma forma que esteja alinhada com a organização.

Talent management, absorptive capacity, and firm performance: Does it work in China and Russia?

Autores: Marina Latukha e Anna Veselova

Número de citações: 17

Palavra- chave: ABSORPTIVE CAPACITY, CHINA, FIRM PERFORMANCE, RUSSIA, TALENT MANAGEMENT

Resumo:

Este estudo investiga a relação entre Gestão de Talentos (Talent Management), Capacidade de Absorção (Absorptive Capacity) e desempenho da empresa.

Construiu-se uma estrutura teórica que examina o papel mediador da Capacidade de Absorção de uma empresa nas relações de desempenho em Gestão de Talentos nos contextos da China e da Rússia.

Uma amostra de 120 empresas chinesas e russas para fornecer evidências empíricas de nossas hipóteses.

Conclusão:

Os resultados mostram que, para empresas chinesas e russas, um sistema de Gestão de Talentos (TM) bem desenvolvido influencia positivamente a capacidade de uma empresa de adquirir, assimilar e explorar o conhecimento, bem como aumentar o nível geral de Capacidade de Absorção de uma empresa.

Nesta análise empírica foi fornecido suporte para o efeito positivo de um sistema e TM na aquisição, assimilação e exploração de conhecimento, contribuindo para um

nível elevado na Capacidade de Absorção (CA) de uma empresa.

Os achados dão uma contribuição teórica e prática significativa ao preencher lacunas relacionadas na literatura (BETHKE- LANGENEGGER, MAHLER, & STAFFELBACH, 2011; HOLDEN & VAIMAN, 2013; LEPAK & SHAW, 2008; MINBAEVA *et al.*, 2003; TARIQUE & SCHULER , 2010), mostrando como a CA, suas dimensões e o desempenho da empresa podem ser apoiados e desenvolvidos pela TM.

Talent management: context matters

Autores: Eva Gallardo-Gallardo, Marian Thunnissen & Hugh Scullion

Número de citações: 23

Palavra-chave: Talent management; internal context; external context; contextualized research

Resumo:

O desenvolvimento e retenção de talentos são hoje um dos desafios mais críticos enfrentados pelas empresas em todo o mundo.

Questões relacionadas a como e por que a gestão de talentos ou Talent management (TM) é concebida, implementada e desenvolvida dentro das organizações, bem como seus resultados ou eficácia são temas atuais.

Este artigo é edição especial que visa contribuir para o avanço do nosso conhecimento de como os fatores contextuais afetam a conceituação, implementação e eficácia da TM. Contendo uma breve visão geral de como o contexto, em seguida, apresentamos os quatro artigos nesta edição especial e suas contribuições que abordam a lacuna na pesquisa da TM e, finalmente, oferecemos algumas sugestões sobre como melhorar a pesquisa contextualizada da TM.

Conclusão:

Fazer a conexão entre a definição e a implementação da TM destaca a necessidade de entender o ambiente no qual uma organização está operando para saber qual abordagem da TM será mais eficaz.

Thunnissen e Gallardo-Gallardo (2019) descobriram em uma revisão recente de 174 estudos empíricos de TM revisados por pares, que as seções de metodologia geralmente carecem de informações sobre o contexto organizacional (até mesmo sobre algumas informações descritivas básicas). Essa consideração desconexa das variáveis contextuais é inútil e precisa de atenção.

É necessário entender melhor o que acontece na prática, o que nos ajudará a oferecer pesquisas mais relevantes, o autor recomenda descartar o contexto para enquadrar a relevância do estudo ou para interpretar os resultados na discussão, mas, usar questões de pesquisa e referenciais teóricos nos quais os fatores e variáveis contextuais são incorporados

.

É também necessária uma abordagem mais abrangente e holística da TM para explorar a dinâmica da TM.

Apêndice C – Roteiro de pesquisa – versão final

Na marcação da entrevista (Agendamento)

As entrevistas passaram por uma etapa prévia com as informações sobre o objetivo da pesquisa de forma simples e que as perguntas selecionadas estão em concordância e autorizadas com o comitê de ética.

Foi destacado que as respostas ou informações obtidas são tratadas com anonimato, deixando assim o entrevistado mais seguro e tranquilo durante o processo.

As entrevistas foram realizadas respeitando a disponibilidade de cada um, priorizando as entrevistas no modelo físico e na ausência o modelo remoto, solicitando uma reserva de pelo menos 60 minutos para cada.

Apenas a título de registrar sua concordância com a entrevista, solicitou-se a leitura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

No momento da entrevista

Usou-se de cortesia e formalidade adequada, deixando claro que a participação do entrevistado é muito importante para o presente estudo em função de suas experiências nessa temática.

Com disso solicitou-se a sua permissão para gravar vídeo com áudio ou somente o áudio para fidedignidade da transcrição.

Seleção do entrevistado

Os entrevistados foram selecionados por modalidade olímpica e paraolímpica de judô e natação e gestores que estão associados as duas modalidades do presente estudo.

Perguntas com temas norteadores das entrevistas

1. Carreira da origem até estado atual
2. Instituições esportivas que passou
3. Motivos de estar ou não em uma organização
4. Vantagens e desvantagens da profissão/organização esportiva
5. Expectativa de futuro pessoal
6. Auto identificação de suas habilidades
7. Treino, Equipe e Impacto dos colaboradores e atletas
8. Definição de Talento de acordo com sua experiência e perspectiva
9. Sua visão do Brasil como modelo para o esporte

Apêndice D – TCLE

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE-e)

Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e anuência.

CAEE: 70481923.2.0000.5510

Número do Parecer Aprovado: 6.188.885

Prezado(a) Seja bem-vindo(a)!

Você está sendo convidado(a) para participar da pesquisa “Gestão de talentos nas organizações esportivas brasileiras. O objetivo do estudo é objetivo levantar informações que sirvam para mapear nas organizações esportivas brasileiras, como se configura a gestão de talentos, tendo como ponto de partida os esportes individuais. O pesquisador responsável por esta pesquisa é Luiz Fernando de Sousa Mielli, doutorando da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS).

Convidamos você para responder a este questionário com duração de aproximadamente 42 minutos, sobre informações importantes e as características de uma gestão de talentos dentro de organizações esportivas brasileiras. O acesso ao questionário somente ocorrerá depois de você ter dado o seu consentimento para participar neste estudo. Você poderá contribuir para esta pesquisa ao responder às questões. Contudo, você não deve participar contra a sua vontade. Os dados serão removidos da “nuvem” após o encerramento da coleta de dados e arquivados por 5 anos no computador pessoal do pesquisador responsável.

A pesquisa envolve risco mínimo de possível desconforto ao responder a alguma(s) pergunta(s) do questionário proposto. Caso isso ocorra, você tem a liberdade para não responder, interromper a pesquisa, fazer pausas, ou cancelar a sua participação a qualquer momento. Em todos esses casos, você não será prejudicado(a), penalizado(a) ou responsabilizado(a) de nenhuma forma. Como benefício, você poderá ter acesso aos resultados e conclusões da pesquisa, o que poderá servir para propor à gestão da organização eventuais melhorias ou sugestão para a mitigação de eventuais problemas.

Os resultados do estudo poderão ser apresentados ou publicados em eventos, congressos e revistas científicas. Garantimos que a sua privacidade será respeitada. Você não receberá pagamento por ter participado no estudo. Os custos diretos e indiretos da pesquisa serão arcados pelo(a) pesquisador(a) responsável. Todas as

informações obtidas por meio de sua participação serão de uso exclusivo para esta pesquisa e ficarão sob a guarda do(a) pesquisador(a) responsável. Caso a pesquisa resulte em dano pessoal, o ressarcimento e indenizações previstos em lei poderão ser requeridos pelo(a) participante.

Em caso de qualquer dúvida sobre a pesquisa, você poderá entrar em contato com o(a) pesquisador responsável pelo estudo, Luiz Fernando de Sousa Mielli que poderá ser encontrado pelo e-mail: mielli@mkte.com, ou pelo telefone: (11) 98388-5373.

Este estudo foi apreciado pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade de São Caetano do Sul (USCS). O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos e a segurança dos participantes de pesquisa. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, ou se estiver insatisfeito(a) com a maneira como o estudo está sendo realizado, entre em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), situado na Rua Santo Antonio, 50 - 2º. andar, Bairro Centro, São Caetano do Sul (SP), telefone (11) 4239-3282, e-mail: cep@online.uscs.edu.br. O atendimento ao público ocorre de segunda a sexta-feira, das 14h às 16h.

Caso clique no ícone sobre “aceitar participar da pesquisa” , você participará do estudo e permitirá que estes dados sejam divulgados para fins científicos ou acadêmicos, sendo mantida em sigilo a sua identidade. Também declara que está ciente dos propósitos e procedimentos do estudo e que teve oportunidade de avaliar as condições informadas sobre a pesquisa para chegar à sua decisão em participar deste estudo.

Você tem o direito a ter acesso aos resultados da pesquisa. Caso queira, basta solicitar através do e-mail: mielli@mkte.com.

Você poderá baixar cópia deste Termo de Consentimento ou solicitá-lo em caso de interesse pelo e-mail: mielli@mkte.com. Recomendamos que você guarde em seus arquivos uma cópia deste documento. Acesse este link O link será oportunamente para o seu download.

Desde já, agradecemos!

Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (CEP-USCS)

Rua Santo Antonio, 50 - 2º andar, Bairro Centro - São Caetano do Sul/SP, CEP:
09521-160

Tel: (11) 4329-3282 e-mail: cep@online.uscs.edu.br

E-mail*

E-mail válido

1. Aceita participar desta pesquisa?

Sim, li o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e aceito participar da pesquisa.

Eu não desejo participar do estudo.

2. Gênero

3. Idade

4. Estado civil

5. Filhos

6. Quantos filho

7. Área que trabalha

8. Profissão

9. Cidade mora

10. Escolaridade

11. Quais conquistas pessoais ou profissionais que você pode destacar. (resposta sem limite)

12. Quantas lesões você teve durante sua carreira caso tenha sido atleta.

Apêndice E – Curiosidades dos Atletas

Abaixo encontram-se algumas falas curiosas que não foram adicionadas no presente trabalho, mas que julgo interessante como os entrevistados lidam com algumas questões. São elas:

Espera só faltando 2 centésimos de segundo para o quarto lugar, é isso, décimos de segundos, piscar de olho é, não me, não me deixaram completamente satisfeito. G5
A fala acima esta contextualizada na insatisfação do treinador de não entrar no pódio porque seu atleta Bruno Fratus ficou 2 centésimos de segundo atras do medalhista de terceiro lugar, o mesmo técnico ressaltou que o atleta sempre foi um dos mais dedicados durante seus treinos e que posteriormente veio a ganhar uma medalha de prata olímpica tardiamente. Vale destacar que técnicos em olimpíadas não ganham medalhes pelos seus méritos.

Só de quadra de tênis, nós temos 26. Nós temos duas piscinas de nível Olímpico, inclusive numa delas a gente conseguiu gravar uma recorde mundial do CIELO. G2.
A fala acima esta relacionada ao atleta de natação Cesar Cielo que é medalhista de ouro olímpico nos 50 m livres de Beijing 2008.

E ele colocava um rádio grandão, assim uma grande é onde botava música é Eye of the Tiger, e eu achava aquilo o máximo, sabe galera, treinando aquele musical, ele incentivando nossa, eu achei aquilo o máximo. A2

O atleta acima foi expoente na natação e ficou fora de uma olimpíada por centésimos de segundos e não desistiu e conseguiu um índice no ciclo posterior, demonstrando que sua superação e determinação é igual a música ao qual tem memória afetiva.

Mesmo com o Pinheiros, tem uma regra, né? Pra você, você só pode ser sócio benemérito se você não competir com outro clube. E foram tantos anos de Pinheiros tantas glórias no Pinheiros que o Pinheiros abriu uma exceção pra mim A2

A fala do atleta mostra o reconhecimento conquistado por fazer parte do time do clube tendo como benefício ser presenteado com um título de sócios, que é um clube reconhecido no meio esportivo e considerado elitizado.

A natação entrou em torno do meu mundo, nunca nadei, né? Competi nada. Só que a questão de não, de não se afogar, né? EE male má ainda, então é, bem, é bem doido

isso, porque acabei entrando dessa forma e na arbitragem muito tempo de arbitragem
G3

O gestor acima refere-se a natação como um acaso bem-vindo, pois sua formação e experiências anteriores foram direcionando para este caminhado naturalmente.

O Cielo, que é o nosso ouro olímpico em piscina, despontou em juvenil. G3

O gestor na sua fala demonstra o orgulho de ter de certa forma acompanhado o desenvolvimento do atleta Cesar Cielo nas piscinas do estado de São Paulo.

Tinha 5 anos de idade. Minha mãe punha a gente na academia. Eu dormia mais no tatame do que fazia aula, chorava, reclamava. Só que eu era grande e forte. Eu bati em todo mundo, só que eu era Chorão, era bebezão grande. A1

O atleta acima foi um dos maiores lutadores peso pesado do Judô, tendo conquistas significativas para nosso país e quando criança na sua formação foi tratado como criança, o que demonstra a maturidade dos responsáveis para sua formação.

Todo mundo é quase A1

Esta frase curta precisa ser contextualizada, porque o atleta acima teve mais de 20 lesões e conseguiu brilhantemente tramitar como os 5 melhores atletas do mundo em sua categoria de judô e hoje ao sair no mercado de trabalho ele fala que ouve de muitas que pessoas que quase foram atletas, mas não foram porque tiveram uma pequena lesão ao decorrer dos treinos, ou seja, todo mundo que desiste dos seus objetivos é considerado **quase**.

É um, é um marcador biológico que os caras estavam querendo associar ao talento. Assim, porque atletas com grandes resultados tinham uma incidência maior desse hormônio aí. Mas aí eu acho que as pesquisas estão voltadas porque, tipo. Não é o hormônio que faz o atleta ser diferente, é o é a prática que faz o hormônio aumentar, né? Então é meio que que, enviesada a parada, mas é, é sempre uma falta interessante assim, né, de você. A6

Outro grande atleta de Judô que está na ativa fala sobre novos hormônios que estão associados ao talento esportivos, mas refuta que sem o treino não existe hormônios, diante disso ele é um dos mais velhos atletas a competir, estando em suas 4 olimpíadas com a de Paris 2024 com 2 medalhas de bronze.

Apêndice F – Quadro de medalhas dos entrevistados

Nº	Nome	Modalidade	Olimpíadas / Paraolimpíadas	Pan-Americanos, Campeonatos Internacionais, etc.	Categoria	Classificação (Medalhas, Posições)	Destaque	Total de Medalhas
1	Gustavo Borges	Natação	4 participações (92, 96, 00, 04)	Pan-americano (medalhista)	100m, 200m livre	2 pratas, 2 bronzes	Recordista sul-americano, destaque internacional	4
2	Cassiano Leal	Natação	2 participações (92, 96)	Prata em Havana (91) e Mal del Plata (95)	4x200m livre	Sem medalhas olímpicas	Participou de diversas competições internacionais	0
3	Marcelo Augusto Tomazini	Natação	-	Campeão panamericano 99	Peito	Posições variadas	Atleta especialista em peito	0
4	Bruno dos Santos Rodrigues	Natação	-	Recorde mundial master, seleção brasileira de categoria	Costas	Classificações variadas	Atleta jovem, destaque em nado costas	0
5	André Brasil	Natação Paraolímpica	4 participações (08, 12, 16, 20)	Pan-americano Paraolímpico (medalhista)	50m, 100m livre	14 ouros, 7 pratas, 3 bronzes	Recordista mundial, destaque paraolímpico	24
6	José Ronaldo da Silva	Natação Paraolímpica	Participação (2020)	1 Prata, 2 Bronze. Ilha da Madeira (2022)	-	Classificações variadas	Participante de Tóquio 2020	0
7	André Pinheiro Torres	Natação Paraolímpica	Participação em várias competições	Recordista das Américas e Classificado para Paris 2024	-	Classificações variadas	Atleta em crescimento no cenário paraolímpico	0
8	Daniel Hernandes	Judô	2 participações (00, 04)	Ouro Santo Domingos (03), Prata Winnipeg (99)	Peso pesado	5º lugar em Sydney, 2000	Grande destaque nacional	0
9	Rafael Silva	Judô	4 participações (12, 16, 20, 24)	Pan-americano (medalhista)	Peso pesado	2 bronzes olímpicos (Londres 2012, Rio 2016), Bronze em Paris 2024	Destaque internacional	3
10	Deilson Moraes Lourenco	Judô	2 participações (96, 00)	Pan-americano (medalhista)	Meio-leve	Classificações variadas	Medalhista Pan-americano	0
11	Adriano Lima Diko	Judô	-	Participação em competições nacionais e internacionais	-	Classificações variadas	Representante em diversas competições	0
12	Carlos Honorato	Judô	2 participações (00, 04)	Pan-americano (medalhista)	Meio-pesado	Prata em Sydney 2000	Atleta de grande destaque no judô brasileiro	1
13	Josué Bragança Junior	Judô	Coordenador Judô SPFC	Participação em competições e Campeão master	-	Classificações variadas	Presença em competições de alto nível	0
14	Jaime Bragança	Judô	Técnico Paraolímpico	Participação em competições nacionais e internacionais	-	Classificações variadas	Presença em competições de alto nível	0
15	Luiz Shinohara	Judô	Participação como técnico	Pan-americano (medalhista)	-	20 anos como técnico da seleção brasileira	Técnico renomado, ex-atleta com medalhas nos Jogos Pan-Americanos	3
16	Fabio Mionutti	Judô	Fisioterapeuta do COB	Participação em competições nacionais e internacionais	-	Classificações variadas	Presença em competições de alto nível	0
17	Elielson Lira	Judô Paraolímpico	Participação (2020)	Prata nos Jogos Parapan-Americanos Santiago 2023, Prata no Pan-Americano Canadá 2022	J1 – Até 60kg	Classificações variadas	Presença em competições paraolímpicas	0
18	Harley Damião Pereira De Arruda	Judô Paraolímpico	Participação (2020)	Ouro no Mundial de Baku 2022, Prata nos Jogos Paralímpicos do Rio 2016	-	Classificações variadas	Eleito o melhor atleta masculino no Prêmio Paralímpicos 2022	0
19	Lúcia Da Silva Teixeira	Judô Paraolímpico	3 participações (12, 16, 20)	-	Até 57 kg	Prata (Londres 2012, Rio 2016), Bronze (Tóquio 2020)	Destaque paraolímpico	3
20	Mario Maeda	Judô/Diretor	-	Ex-atleta de judô, Professor universitário, mestre	-	-	Treinador e destaque na formação de nadadores	0
21	Arlson Silva	Natação	Participação em 4 Olimpíadas como técnico	Beijing 2008, London 2012, Rio 2016, Tóquio 2020	-	Classificações variadas	Treinador reconhecido na natação brasileira	0
22	Roberto Sobreira Colero	Natação	-	Supervisor Técnico de Natação na Federação Aquática Paulista	-	Classificações variadas	Presença em competições nacionais e internacionais	0
23	Edson José dos Santos	Administração Esportiva	-	Gerente Administrativo no Esporte Clube Pinheiros	-	Classificações variadas	Presença em competições nacionais e internacionais	0
24	Adriano Gomes Serrão de Freitas	Judô	-	Técnico de Ne Waza na Seleção Brasileira desde 2018	-	Classificações variadas	Técnico reconhecido na luta de solo	0

Anexo A – Parecer consubstanciado do CEP

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: GESTÃO DE TALENTOS NAS ORGANIZAÇÕES ESPORTIVAS BRASILEIRAS

Pesquisador: LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 70481923.2.0000.5510

Instituição Proponente: Universidade Municipal de São Caetano do Sul

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.188.885

Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do projeto", "Objetivo da pesquisa" e "Avaliação dos riscos e benefícios" foram retiradas do arquivo "Informações Básicas da Pesquisa (PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2160946.pdf) de 14/06/2023 e/ou Projeto Detalhado (Projeto_detalhado.docx) de 14/06/2023.

Introdução:

As características administrativas, as culturas distintas e as práticas operacionais nas organizações esportivas, com ambientes desafiadores, as relações interpessoais, as altas expectativas de fãs e investidores vêm se tornando uma singularidade que foi estudada por Hassan et al. (2021) tendo como principal característica a Talent Management (TM) ou gestão de talentos como estratégia para as organizações esportivas. Gagné (2004), relata que no mercado global, percebe-se a busca contínua de desempenho corporativo, por outro lado, há os indivíduos que quando aplicam os conceitos e práticas de gestão, se destacam ao demonstrar melhor performance em sua organização devido às suas habilidades pessoais e, conseqüentemente, trazem melhores resultados a médio e longo prazo no cerne de seu mercado/negócio de atuação se comparado aos concorrentes. As palavras, desempenho, performance e resultado no senso comum podem ser associadas a uma disputa que envolve diversas pessoas dentro de um sistema com regras, inseridos num cenário específico onde persiste uma hierarquia no resultado. Este projeto de tese

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar.

Bairro: Centro

CEP: 09.521-160

UF: SP

Município: SAO CAETANO DO SUL

Telefone: (11)4239-3282

Fax: (11)4221-9888

E-mail: cep@online.uscs.edu.br

Continuação do Parecer: 6.188.885

trata do cenário de competições, no que tange à gestão de talentos em organizações esportivas. Ratten (2011), afirma que o esporte é um negócio com abrangência global e representa uma parcela importante na economia mundial e tem um impacto nos outros setores como, por exemplo, meio ambiente e sustentabilidade e Doherty et al. ressaltam o aumento contínuo deste setor (DOHERTY; MISENER; CUSKELLY, 2014). Nesse sentido, Khan et al. (2021) afirmam a ascensão do setor produtivo desta última década em que a indústria esportiva pode ser representada por pessoas, ações e atividades de logística. O impacto do setor esportivo pode ser direto ou indireto, pois envolve transações em diferentes setores, tais como, educação, turismo, construção e vestuário (AGUIAR-NOURY; GARCIA-DEL-BARRIO, 2019). Analisando este cenário, portanto, é possível afirmar que o interesse por parte de profissionais e pesquisadores teve grande avanço (RATTEN, 2011). Para visualizar o crescimento do entretenimento baseado no esporte, foi reproduzido por Aguiar-Noury e Garcia-Del-Barrio (2019) uma descrição dos mercados dos EUA e Europa. Vale destacar que, na Europa, de acordo com as principais ligas de futebol, a contribuição econômica destas organizações esportivas para a indústria do entretenimento no esporte, que é composta por empresas, produtos ou ações comerciais que são impulsionadas diante de um torneio, teve um crescimento de 20,26% que representa aproximadamente €30 milhões no período entre 2008 e 2015. Já nos EUA, a mesma contribuição econômica, no mesmo período, teve um crescimento de 27,37%, que é equivalente a €67,52 milhões, segundo Eurostat (2018). Berndt (2021) resalta a significância do esporte na atividade econômica global, que equivale a US\$ 620 bilhões em 2018 e na Premier League Inglesa (EPL), temporada de 2018/2019, este número se excedeu em £5 bilhões. Rosa (2022) destaca as marcas dos clubes esportivos, ao citar o Manchester United (Inglaterra) de futebol, que foi avaliado em US\$ 3,69 bilhões em 2017, tornando-se a marca mais valiosa do universo esportivo. Com estes dois indicadores de crescimento na contribuição econômica através do esporte nos EUA e na Europa, pode-se sugerir o fator de impacto na economia global, pois grandes times, campeonatos ou eventos são acompanhados e comercializados mundialmente. (AGUIAR-NOURY; GARCIA-DEL-BARRIO, 2019). Para os empresários desenvolverem produtos e serviços de acordo com o diagnóstico de necessidades latentes dos usuários em potencial e assumir o risco deste investimento, foi desenvolvido uma categorização dos clubes de futebol de acordo com as aplicações fixas para captar recursos diante de suas características de heterogeneidade e de acordo com as variáveis de tempo, ou seja, através de uma ferramenta do Google Trends visa mensurar o grau de interesse de um público em potencial dos clubes de futebol que tem estas características positivas e que são considerados uma marca de baixo risco, independentemente do imprevisto de resultados ruins de

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar,

Bairro: Centro

CEP: 09.521-160

UF: SP

Município: SAO CAETANO DO SUL

Telefone: (11)4239-3282

Fax: (11)4221-9888

E-mail: cep@online.uscs.edu.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 6,188,885

uma temporada (AGUIAR-NOURY; GARCIA- DEL-BARRIO, 2019). No Brasil o futebol é um emblema (COSTA et al., 2018), sua tradição e respeito transformaram num país em destaque como uma das maiores referências mundiais. Internamente, este mercado movimenta aproximadamente R\$53 bilhões (0,72% no Produto Interno Bruto PIB) (BEZERRA, 2021). De acordo com Feddersen et al. (2021) há evidências de que o desenvolvimento de talentos, aspectos de liderança e ascensão de atletas influenciam os resultados e desempenho nos jogos olímpicos. Em sua pesquisa, os autores associam a convergência de evidências em um determinado contexto cultural para nutrir e desnutrir aqueles que estão envolvidos no esporte, eles examinam a relação do poder durante uma mudança cultural em uma organização olímpica do Reino Unido. Gilmore, Wagstaff e Smith (2018), por sua vez, confirmam que nas organizações esportivas a consideração à vida, a exemplo do bom entendimento de sua situação familiar e sua história, podem ajudar a construir melhores soluções de acordo com os perfis psicométricos de atletas, isso auxilia a lidar com adversidades comuns de possíveis lesões ou adequação em mudança de time. A este respeito, Mailland, Hills e Rhind (2015), relatam que na gestão do esporte e sua cultura organizacional, é necessário emergir de contextos específicos do esporte e conhecimento disciplinar para entender como a gestão tem sido estudada. Hassan et al. (2021) usam, em seu estudo, três teorias: a Talent Management (TM) ou Teoria da Gestão de Talentos a Human capital theory (HCT), ou Teoria do Capital Humano e a Social Exchange Theory (SET), Teoria de da Troca Social. Na Teoria do Capital Humano, as características individuais de atletas e sua respectiva autenticidade que trabalha com questões únicas e direcionadas, são consideradas como um nível micro, no caso da Teoria da Troca Social que responde questões organizacionais como uma liga de críquete ou uma franquia esportiva, são consideradas questões de nível meso e evidências mais amplas de cultura são consideradas um nível macro. Com isso a arquitetura da Teoria de Gestão de Talento não é de tamanho único, ou seja, não é um modelo homogêneo ou monolítico como pressupôs Lepak e Snell (1999). Os esportes e os talentos inseridos neles são temas considerados peculiares, devido às características individuais de cada organização ou setor. A gestão destes talentos está presente na Teoria do Capital Humano, que transcreve seus benefícios, o que pode ser considerado uma vantagem competitiva organizacional segundo Hassan et al. (2021). Contudo, existe um ponto central que aborda uma relação inclusiva versus a abordagem exclusiva de Gestão de Talentos. Na abordagem inclusiva em que todos os funcionários são recursos internos e talentos em potencial (KALIANNAN et al., 2022) podendo somar valor às organizações, tanto em empresas de pequeno porte, quanto de médio porte e organizações voluntárias. (KRISHNAN; SCULLION; HUGH, 2017). Em contrapartida, uma característica comum nas entidades esportivas é a abordagem exclusiva de gestão de talento,

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar,
Bairro: Centro **CEP:** 09.521-160
UF: SP **Município:** SAO CAETANO DO SUL
Telefone: (11)4239-3282 **Fax:** (11)4221-9888 **E-mail:** cep@online.uscs.edu.br

Continuação do Parecer: 6,188,885

em que nem todos os indivíduos em uma organização são vistos como talentos. A base desta classificação é determinada diante da ausência de um funcionário interno que possa preencher uma posição chave diferenciada em seu ofício de trabalho, resultando na busca externa de um profissional com características e habilidades diferenciadas para compor uma equipe de trabalho, ou seja, contratar um funcionário talentoso de fora da organização. Diante desse cenário, Groyberg e Connolly (2015) relata que a compreensão do talento e da gestão de talentos é atual e continua sendo uma agenda crítica para pesquisadores e profissionais. Com isso, este projeto de tese busca compreender como se configura a gestão de talento esportivo nas organizações brasileiras, aumentando a contribuição e questões que possam influenciar o desenvolvimento de atletas. Para a melhor compreensão adota-se o modelo de Hassan et al. (2021) que aborda dois perfis de atletas: atletas domésticos (nacionais) e atletas estrangeiros em três estágios levantados na literatura de gestão de talentos (aquisição, desenvolvimento e retenção) com as abordagens das teorias de Troca Social e Capital Humano. Portanto, a lacuna que norteia este trabalho de gestão de talentos no esporte brasileiro competitivo é considerada inovadora, pois, o tema não foi citado entre 2016 e 2021, no Brasil, de acordo com o apêndice B de um estudo bibliométrico de Gestão de Talentos. Neste país, as instituições de formação e regulação (confederação, federação, ligas, clubes entre outros), tem duas categorias visíveis que são: os esportes individuais (sem artigos como referência) e os esportes coletivos (base do trabalho), que tem as suas características evidentes diante do olhar das teorias da Troca Social e do Capital Humano.

Hipótese:

a) Há um predomínio de pesquisa em gestão de talentos na área empresarial, com escassa abrangência em modalidades esportivas e ausência nas modalidades com disputas individuais. Disso, pode-se ter a primeira proposição (P);

P1- As organizações esportivas possuem práticas de gestão de talentos não mapeadas pelas pesquisas acadêmicas;

b) A gestão de talentos tem uma preocupação fixa com atração, desenvolvimento e retenção. Isso leva a segunda proposição;

P2: A gestão de talentos no contexto esportivo necessita da teoria da Troca Social para compreender a dinâmica do desenvolvimento do indivíduo ou modalidade esportiva.

Metodologia Proposta:

Técnica de coleta de dados

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar,
Bairro: Centro **CEP:** 09.521-160
UF: SP **Município:** SAO CAETANO DO SUL
Telefone: (11)4239-3282 **Fax:** (11)4221-8868 **E-mail:** cep@online.uscs.edu.br

Continuação do Parecer: 6,188,885

A coleta de dados se dará em entrevistas semi-estruturadas presencialmente ou no modelo virtual. Técnica de análise de dados: A técnica de análise de conteúdo será adotada neste projeto de tese. Segundo Bardin (2011) a análise de conteúdo tem como objetivo investigar o que foi relatado durante a pesquisa e construir concepções de acordo com o objeto de estudo. Nesta análise do material coletado, adota-se o processo das 3 fases, que são respectivamente Pré-análise; Exploração do material e Tratamento dos resultados (BARDIN, 2011). Instrumentos e materiais da pesquisa: Os instrumentos e materiais da pesquisa foram desenvolvidos de acordo com o modelo emergente de gestão de talentos esportivos de Hassan et al. (2021), que são dois principais autores utilizados no referencial teórico que abordam o tema de gestão de talento esportivo e demais autores que são citados nos estudos da revisão da literatura. As perguntas foram cuidadosamente elaboradas no modelo de questionamento aberto, o que permite maior autonomia das respostas sem influência. Tópicos do roteiro das entrevistas semiestruturadas e suas categorias: Os tópicos das entrevistas visam compreender a visão dos entrevistados nos dois níveis estudados, que são: técnicos de talentos (média gerência com ações táticas) e os atletas talentosos (executores com as ações operacionais), diante de uma organização esportiva para responder à pergunta problema: como se configura a gestão de talentos em uma organização esportiva brasileira? Perguntas Norteadoras: Descreva sua carreira? Como ingressou no clube? Quais são os fatores que fariam um atleta mudar de clube? Como é relação com seu clube em termos de vantagens e desvantagens? O que espera quando sair da equipe? Como você define talento esportivo no esporte? O que precisa para melhorar o esporte no Brasil?

Critérios de inclusão: não apresentados.

Critérios de exclusão: não apresentados.

Objetivo da Pesquisa:

São objetivos primários do protocolo:

O presente trabalho tem como objetivo mapear nas organizações esportivas brasileiras, tendo como ponto de partida os esportes individuais e coletivos, partindo da resposta da pergunta problema: como se configura a gestão de talentos nas organizações esportivas?

São objetivos secundários do protocolo:

a) Identificar os principais desafios na gestão de talentos para as organizações esportivas

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar,
Bairro: Centro CEP: 09.521-160
UF: SP Município: SAO CAETANO DO SUL
Telefone: (11)4239-3282 Fax: (11)4221-8888 E-mail: cep@online.uscs.edu.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 6,186,885

competitivas no Brasil.

b) Mapear a gestão de talentos no contexto das organizações esportivas brasileiras

c) Diagnosticar os elementos promotores ou dificultadores da gestão de talentos no contexto brasileiro.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Riscos:

Consideramos existir risco mínimo, com eventual falha nas gravações ou perda de informações armazenadas em arquivos digitais; porém, frise-se que as precauções serão reforçadas para minimizar ao máximo eventuais riscos que possam comprometer o projeto.

Benefícios:

Todas os respondentes que participarem da pesquisa podem ter acesso aos dados do resultados que depois das conclusões aprimorarem suas práticas de desempenho dentro da sua organização esportiva. Outros resultados podem surgir através da melhoria do ambiente de trabalho ou do clima organizacional.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Riscos:

Consideramos existir risco mínimo, com eventual falha nas gravações ou perda de informações armazenadas em arquivos digitais; porém, frise-se que as precauções serão reforçadas para minimizar ao máximo eventuais riscos que possam comprometer o projeto.

Benefícios:

Todas os respondentes que participarem da pesquisa podem ter acesso aos dados do resultados que depois das conclusões aprimorarem suas práticas de desempenho dentro da sua organização esportiva. Outros resultados podem surgir através da melhoria do ambiente de trabalho ou do clima organizacional.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Vide item "Conclusões ou pendências e lista de inadequações".

Recomendações:

Vide item "Conclusões ou pendências e lista de inadequações."

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Trata-se de resposta ao parecer consubstanciado CEP n.º 6.128.466 datado em 19/06/2023.

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar,
 Bairro: Centro CEP: 09.521-160
 UF: SP Município: SAO CAETANO DO SUL
 Telefone: (11)4239-3282 Fax: (11)4221-8888 E-mail: cep@online.uscs.edu.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 6,168,885

1. Quanto à Folha de Rosto (documento "FolhaDeRosto.pdf").

1.1. Nota-se que o orientador assinou o campo "responsável pela instituição", o que configura conflito de interesses. Neste sentido, solicita-se que este campo seja assinado pelo respectivo gestor do curso, ou pró-reitor de pesquisa e pós-graduação, conforme (Norma Operacional CNS n.º 001, de 2013, Anexo II, Itens Obrigatórios para Protocolos de Pesquisa, subitem 3).

RESPOSTA: A pendência 1.1 foi solucionada com assinatura Professor Dr Eduardo de Camargo Oliva diretor do Strictu Sensu da Universidade São Caetano do Sul (USCS). Arquivo novo como nome: FolhadeRosto_modificado

ANÁLISE: pendência atendida.

2. Quanto aos critérios de inclusão e exclusão.

2.1.1. Solicita-se inserir, no formulário da PB (documento PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2160946.pdf), os critérios de inclusão e exclusão dos participantes da pesquisa, devendo estes ser apresentados de acordo com as exigências da metodologia a ser utilizada (Norma Operacional CNS n.º 001, de 2013, item 3.4.1.11).

RESPOSTA: A pendência 2,1 foi solucionada quando foi adicionado no campo da metodologia do arquivo: "Projeto_detalhado_modificado.docx" nas paginas 36/37 um critério de inclusão e exclusão e a mesma informação no formulário "Informações Básicas do Projeto" na Plataforma Brasil.

Inclusão é toda a amostra de respondentes que já tem reconhecimento nacional e/ou internacional no exercício da sua função podendo ter índice ou ter participação de ao menos uma Disputa de Jogos Olímpicos como atleta, técnico ou dirigentes, exceto dirigentes recém contratados que não passaram por este ciclo de 4 em 4 anos

Exclusão é toda a amostra de respondentes que não tenham participado das características de inclusão ou que não tenham qualquer índice que permita estar nesta condição.

ANÁLISE: pendência atendida.

3. Quanto à abordagem e recrutamento dos participantes de pesquisa:

3.1. Solicita-se inserir, no projeto detalhado, a descrição da forma de abordagem ou plano de recrutamento dos potenciais participantes de pesquisa (Norma Operacional CNS n.º 001, de 2013, item 3,4,1,8),

RESPOSTA: Foi solucionada após adicionar no capítulo 3,3 do "Projeto_detalhado_modificado.docx"

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar,

Bairro: Centro

CEP: 09.521-160

UF: SP

Município: SAO CAETANO DO SUL

Telefone: (11)4239-3282

Fax: (11)4221-8888

E-mail: cep@online.uscs.edu.br

Continuação do Parecer: 5,188,885

a seleção causal(conveniência) de respondentes segundo os autores Saunders e Townsend(2019) citado e adicionado na bibliografia

ANÁLISE: pendência atendida.

4. Quanto aos locais para a entrevista presencial:

4.1. Todos os protocolos de pesquisa devem conter, obrigatoriamente, os locais onde ocorrerão as etapas da pesquisa. Solicita-se inserir, no projeto detalhado, informações sobre o(s) local(is) de realização da pesquisa (Norma Operacional CNS n.º 001, de 2013, item 3.4.1.5).

RESPOSTA: A pendência 4.1 foi resolvida quando adiciona as informações no "Projeto_detalhado_modificado.docx" e na Plataforma Brasil no formulário "Informações Básicas do Projeto", descrevendo que as entrevistas presenciais serão realizadas no Estado de São Paulo tendo como principais cidades a de São Paulo e Campinas em locais mais convenientes para os entrevistados como por exemplo: Moradia principal, Cowork, salas comerciais ou ambientes favoráveis que proporcione a devida segurança, conforto e acústica necessária.

ANÁLISE: pendência atendida

5. Quanto ao Termo de Anuência:

5.1. Embora o pesquisador responsável tenha inserido o comentário no documento "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2160946.pdf": "Estas entrevistas serão gravadas e OS CLUBES não serão referenciados e identificados e os indivíduos Não terão suas identidades expostas. A pesquisa será realizada com base nas respostas individuais sem qualquer identificação dos respondentes", solicita-se a submissão do Termo de Anuência que expresse a concordância da instituição coparticipante e/ou organização por meio de seu responsável maior com competência, devidamente assinado e carimbado, garantindo ao pesquisador a infraestrutura necessária e apta ao desenvolvimento da pesquisa e para atender eventuais problemas dela resultantes (NORMA OPERACIONAL CNS N° 001 de 2013: Seção 3, item 3,3,h),

RESPOSTA: A pendência 5.1 foi solucionada, pois foram adicionados dois arquivos de anuência para a pesquisa, são eles:

termo_de_anuencia_compliance_modificado.pdf (emitido pelo jurídico do Clube São Paulo FC)

termo_de_anuencia_judo_folha1_modificado e termo_de_anuencia_judo_folha2_modificado (emitido pelo diretor de judo do Clube São Paulo FC)

ANÁLISE: pendência atendida

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar,

Bairro: Centro

CEP: 09.521-160

UF: SP

Município: SAO CAETANO DO SUL

Telefone: (11)4239-3282

Fax: (11)4221-8888

E-mail: cep@online.uscs.edu.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 6,188,885

6. Quanto ao TCLE (documento "TCLE_TermoConsentimentoLivreEsclarecidoPresencial.doc"):

6.1. Solicita-se a inclusão do logo da USCS,

RESPOSTA: A pendência 6.1 foi resolvida quando adicionado a logo da USCS

ANÁLISE: pendência atendida

6.2. Solicita-se incluir, no Registro do Consentimento Livre e Esclarecido e/ou do Assentimento Livre e Esclarecido, os procedimentos que serão utilizados na pesquisa, com informações sobre os métodos a serem utilizados, em linguagem clara e acessível aos participantes da pesquisa, respeitada a natureza da pesquisa (Resolução CNS n.º 510, de 2016, Artigo 17, Inciso I).

RESPOSTA: A pendencia 6.2 foi resolvida quando foi adicionado no terceiro parágrafo do arquivo "TCLE_TermoConsentimentoLivreEsclarecidoPresencial_modificado" as informações "...Para tanto, serão formuladas perguntas abertas, dentro de um roteiro semiestruturado de entrevista, com duração estimada de 40 min, para os atletas, ex-atletas, técnicos, ex-técnicos e dirigentes esportivos, com vistas a buscar respostas para o tema referido e seus desdobramentos.

ANÁLISE: pendência atendida

6.3, Ressalta-se que toda pesquisa com seres humanos envolve riscos em tipos e gradações variadas. No item II.22, da Resolução CNS n.º 466, de 2012, define-se como risco da pesquisa a possibilidade de danos à dimensão física, psíquica, moral, intelectual, social, cultural ou espiritual do ser humano, em qualquer pesquisa e dela decorrente. Diante do exposto, solicita-se que constem, no TCLE, os potenciais riscos e desconfortos que o estudo possa acarretar ao participante de pesquisa (Resolução CNS n.º 466, de 2012, item IV.3,b).

RESPOSTA: A pendencia 6.3 foi resolvida quando adicionado as informações no formulário "Informações Básicas do Projeto" o parágrafo alterado para: O risco para o pesquisador é mínimo, pois ele conta com eventual falha nas gravações ou perda de informações armazenadas em arquivos digitais; porém, frise-se que as precauções serão reforçadas para minimizar eventuais riscos que possam comprometer o projeto, E para o entrevistado o risco é mínimo por eventual constrangimento durante a entrevista por se tratar de uma amostra de conveniência ou indicação sendo que apenas o pesquisador aplicará a entrevista.

ANÁLISE: pendência atendida

7. Quanto ao TCLE-e (documento "TCLP_e_TermoConsentimentoLivreEsclarecidoPesquisaRemota.docx"):

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar,
Bairro: Centro CEP: 09.521-160
UF: SP Município: SAO CAETANO DO SUL
Telefone: (11)4239-3282 Fax: (11)4221-8888 E-mail: cep@online.uscs.edu.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 6,188,885

7.1. Solicita-se apresentar o TCLE-e elaborado no formato do "google forms", com link ativo para acesso pelo CEP-USCS para apreciação ética, conforme Carta Circular n.º 1/2021-CONEP/SECNS/MS.

RESPOSTA: A pendência 7.1 foi resolvida pois foi criado um link ativo para pesquisa remota

<https://forms.gle/4abndu8gayKiuADM8>

ANÁLISE: pendência atendida

Considerações Finais a critério do CEP:

Diante do exposto, o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP-USCS, de acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS n.º 510, de 2016, na Resolução CNS n.º 466, de 2012, e na Norma Operacional n.º 001, de 2013, do CNS, manifesta-se pela aprovação do protocolo de pesquisa proposto.

Este CEP ressalta a importância do envio dos relatórios parciais e final, sendo uma responsabilidade assumida pelo pesquisador ao submeter o seu projeto para apreciação. De acordo com a Resolução CNS No 510 de 2016, consta no capítulo VI, Art. 28, incisos I a V, que: "A responsabilidade do pesquisador é indelegável e indeclinável e compreende os aspectos éticos e legais cabendo-lhe:

I – conduzir o processo de Consentimento e de Assentimento Livre e Esclarecido;

II – apresentar dados solicitados pelo CEP ou pela CONEP a qualquer momento;

III – manter os dados da pesquisa em arquivo, físico ou digital, sob sua guarda e responsabilidade, por um período mínimo de 5 (cinco) anos após o término da pesquisa;

IV – apresentar no relatório final que o projeto foi desenvolvido conforme delineado, justificando, quando ocorridas, a sua mudança ou interrupção.

Eventuais modificações ou emendas ao protocolo deverão ser apresentadas ao CEP-USCS de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas.

Modelos e orientações para a elaboração do relatório estão disponíveis na página do CEP-USCS <https://sites.google.com/online.uscs.edu.br/cep>

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar.

Bairro: Centro

CEP: 09.521-160

UF: SP

Município: SAO CAETANO DO SUL

Telefone: (11)4239-3282

Fax: (11)4221-8888

E-mail: cep@online.uscs.edu.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 6,188,885

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2160946.pdf	15/07/2023 15:38:23		Aceito
Recurso Anexado pelo Pesquisador	Recurso_Respostas_pendencias_modificado.docx	15/07/2023 15:37:28	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_TermoConsentimentoLivreEsclarecidoPresencial_modificado.doc	15/07/2023 15:32:08	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	termo_de_anuencia_judo_folha2_modificado.pdf	15/07/2023 15:31:02	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	termo_de_anuencia_judo_folha1_modificado.pdf	15/07/2023 15:30:49	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	termo_de_anuencia_compliance_modificado.pdf	15/07/2023 15:30:32	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado_modificado.docx	15/07/2023 15:29:07	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	FolhadeRosto_modificado.pdf	15/07/2023 15:23:17	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto_detalhado.docx	14/06/2023 11:44:19	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
Folha de Rosto	FolhaDeRosto.pdf	14/06/2023 11:39:40	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE_TermoConsentimentoLivreEsclarecidoPresencial.doc	14/06/2023 11:26:50	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLP_e_TermoConsentimentoLivreEsclarecidoPesquisaRemota.docx	14/06/2023 11:22:52	LUIZ FERNANDO DE SOUSA MIELLI	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Avaliação da CONEP:

Não

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar,

Bairro: Centro

CEP: 09.521-160

UF: SP

Município: SÃO CAETANO DO SUL

Telefone: (11)4239-3282

Fax: (11)4221-8888

E-mail: cep@online.uscs.edu.br

UNIVERSIDADE MUNICIPAL
DE SÃO CAETANO DO SUL -



Continuação do Parecer: 6,188,885

SÃO CAETANO DO SUL, 18 de Julho de 2023

Assinado por:
Brigitte Rieckmann Martins dos Santos
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Santo Antonio, 50, 2º andar.

Bairro: Centro

CEP: 09.521-160

UF: SP

Município: SÃO CAETANO DO SUL

Telefone: (11)4239-3282

Fax: (11)4221-9888

E-mail: cep@online.uscs.edu.br