

## LEI DE INCENTIVO AO ESPORTE: ANÁLISE DO PROJETO DE JUDÔ KIMONO DE OURO

### SPORTS INCENTIVE LAW: ANALYSIS OF THE GOLD KIMONO JUDO PROJECT

José Alfredo Olivio Junior<sup>1</sup>, Bruno Bohm Pasqualoto<sup>1</sup>, José Roberto Gnecco<sup>1</sup>, Leandro Carlos Mazzei<sup>2</sup>, Hudson Fabricius Peres Nunes<sup>1,3</sup> e Alexandre Janotta Drigo<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidade Estadual Paulista, Rio Claro-SP, Brasil.

<sup>2</sup>Universidade Estadual de Campinas, Limeira-SP, Brasil.

<sup>3</sup>Instituto Federal de São Paulo, Votuporanga-SP, Brasil.

#### RESUMO

O objetivo do estudo foi analisar o projeto de judô Kimono de Ouro nos anos de 2011 a 2017, a partir de recursos fomentados pela Lei de Incentivo ao Esporte e da aplicação do modelo de políticas nacionais de esporte de rendimento. A metodologia de abordagem qualitativa e descritiva foi delineada pela análise documental e pelo modelo de *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success*. Na perspectiva do rendimento esportivo, os resultados revelaram que a Lei de Incentivo ao Esporte potencializou o desenvolvimento do projeto ao evidenciar correlações significativas com o *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success*. Conclui-se que a captação de recursos, a gestão financeira e a qualificação da equipe multiprofissional foram fundamentais para a evolução do desempenho esportivo.

**Palavras-chave:** Esporte. Rendimento. Judô. Formação profissional.

#### ABSTRACT

The aim of the study was to analyze the judo project “Kimono de Ouro” from 2011 to 2017, based on resources promoted by the Sports Incentive Law and the application of the national performance sport policies model. The qualitative and descriptive study was carried out through documentary analysis and comparing to the model of Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. From the perspective of sports performance, the results show by the Sports Incentive Law improved the project and show significant correlations with Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success. In conclusion, fundraising, financial management and the qualification of the multidisciplinary team were fundamental for the evolution of sports performance.

**Keywords:** Sport. Performance. Judo. Professional formation.

#### Introdução

Nas duas últimas décadas, o cenário esportivo brasileiro apresentou marcos de desenvolvimento consideráveis como: a aprovação da Lei n. 10.264/2001, chamada “Lei Agnelo Piva”, responsável por financiar o esporte nacional; a criação de um Ministério exclusivo para o Esporte em 2003 (em 2019 foi transformado em Secretaria Especial do Esporte e passou a pertencer ao Ministério da Cidadania, todavia será utilizado o termo Ministério do Esporte devido os dados estarem relacionados ao período de seu funcionamento); a criação da Lei n. 10.891/2004 que instituiu o programa “Bolsa Atleta” em nível nacional; e a criação da Lei n. 11.438/2006, conhecida como Lei de Incentivo ao Esporte (LIE)<sup>1-3</sup>.

A LIE possibilita investir 6% e 1% do imposto de renda de pessoas físicas e jurídicas, respectivamente, desde que os valores sejam destinados aos projetos esportivos e paradesportivos, conforme descrito no artigo 43 da Lei n. 13.155/2015<sup>4</sup>:

Art. 1º A partir do ano-calendário de 2007 e até o ano-calendário de 2022, inclusive, poderão ser deduzidos do imposto de renda devido, apurado na Declaração de Ajuste Anual pelas pessoas físicas ou em cada período de apuração, trimestral ou anual, pela pessoa jurídica tributada com base no lucro real os valores despendidos a título de

patrocínio ou doação, no apoio direto a projetos desportivos e paradesportivos previamente aprovados pelo Ministério do Esporte.

Do ponto de vista das políticas do esporte e das fontes de recursos, a LIE isenta tributos e doações de pessoas físicas e jurídicas no apoio direto ao esporte, configurando-se como recurso indireto do orçamento Federal<sup>5</sup>.

A LIE possibilita a aplicação financeira em três tipos de manifestações esportivas definidas pela Lei n. 9.615/1998<sup>6</sup> que institui as normas gerais sobre o esporte no Brasil, sendo: esporte educacional, esporte de participação e esporte de rendimento. As definições são resultantes dos estudos desenvolvidos por Tubino<sup>7</sup> fundamentadas nas propostas do Conselho Internacional de Esporte e Educação Física e da Unesco.

Para pleitear os benefícios da LIE o proponente (pessoa jurídica de direito privado ou público) deve representar uma instituição de natureza esportiva sem fins lucrativos. A inscrição é feita no site do Ministério do Esporte por meio do preenchimento de formulários específicos. A partir dos critérios de inscrição, inúmeras instituições têm submetido projetos ao Ministério do Esporte<sup>8</sup>. Segundo dados da Rede Nacional do Esporte<sup>9</sup>, no primeiro ano de sua vigência foram 629 projetos aprovados e apenas 13 projetos captaram recursos. Em 2016, de 1.097 projetos aprovados, 359 captaram recursos. Ter o projeto aprovado não significa que está apto a ser executado, pois depende da prévia captação de recursos (dentro do prazo estabelecido pelo Ministério do Esporte) advindos de apoiadores para o desenvolvimento do projeto. Entre 2007 a 2016, considerando apenas os projetos com recursos captados, destinou-se aproximadamente R\$ 2 bilhões para os projetos contemplados<sup>9</sup>.

De acordo com o Manual da LIE<sup>10</sup>, todos os projetos aprovados que capturem recursos devem passar pelas seguintes etapas: análise técnica orçamentária, assinatura do termo de compromisso, execução e monitoramento e comprovação do cumprimento do projeto (prestações de contas). A comprovação do cumprimento do projeto é considerada como uma das etapas cruciais para continuidade de novos projetos. A falta de capacitação de recursos humanos pode gerar inabilidade e/ou a irresponsabilidade gerencial em diversos setores esportivos brasileiros<sup>11</sup>.

Portanto, a partir dos recursos da LEI, o presente estudo apresenta como principal indagação: como foi o desenvolvimento do projeto de judô “Kimono de Ouro”? Diante deste questionamento, o objetivo do estudo foi analisar o desenvolvimento e a evolução do projeto esportivo de rendimento de judô, no período de 2011 a 2017 e estabelecer relações com os recursos captados pela LIE e com o modelo *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success*<sup>12</sup> que mensura e compara o sucesso e as políticas nacionais esportivas de rendimento.

## Métodos

O presente estudo é de abordagem qualitativa, do tipo descritivo, delineado pela fonte documental<sup>13,14</sup>, sendo utilizado como instrumento de análise, a análise de conteúdo<sup>15</sup>. É importante destacar que não houve contato pessoal com os participantes do projeto, sendo preservada a ética em pesquisa, conforme consta na Resolução n. 466/12 do Conselho Nacional de Saúde<sup>16</sup> sobre os tratados e manifestos internacionais relacionados aos preceitos de preservação e sigilo.

Os dados analisados foram obtidos por meio da Lei n. 12.527/2011<sup>17</sup>, chamada de Lei de Acesso a Informações. Para o levantamento dos dados foram adotados os seguintes procedimentos: 1 – acesso ao site (<https://esic.cgu.gov.br/sistema/site/index.aspx>); 2 – realização do cadastro com os dados pessoais de um dos pesquisadores; 3 – registro da solicitação enviada ao órgão destinatário - Controladoria Geral da União, responsável por

encaminhar o pedido ao Ministério da Cidadania, que por sua vez faz o encaminhamento ao setor do Departamento de Incentivo e Fomento ao Esporte; 4 – o Serviço de Informações ao Cidadão notifica a resposta por e-mail em um prazo de até 35 dias.

O projeto analisado intitula-se Projeto Kimono de Ouro (PKO) da Associação Marcos Mercadante (AMM) de Judô, da cidade de Araras, estado de São Paulo. A escolha do projeto se justifica pelo histórico de aprovação e continuidade, de 2011 a 2017, sendo analisados seis edições do PKO fomentadas pela LIE. Dados documentais como diversos relatórios disponibilizados de forma pública e transparente na página virtual da AMM também foram analisados (<https://mercadante.org.br/relatorio.php>), bem como informações disponibilizadas na plataforma Lattes, site de domínio público (<http://lattes.cnpq.br/>).

Para verificar as metas e os objetivos, utilizou-se da análise de documentos sobre as prestações de contas e de desempenho esportivo, sendo estes documentos, relacionados com o modelo chamado *Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success* (SPLISS)<sup>12</sup> que tem o objetivo de criar uma estrutura com categorizações das áreas políticas que possam ser comparadas como fatores convergentes de sucesso esportivo internacional. Apesar do modelo apresentar parâmetros de diagnóstico ou mensuração de desenvolvimento em nível nacional, ele também pode ser aplicado em projetos de rendimento esportivo. O SPLISS é composto por nove pilares, divididos em *inputs*/entradas de recursos (pilar 1), processos (do pilar 2 ao 9) e *outputs*/saídas:

- Pilar 1: Suporte financeiros: *input*/entrada de recursos financeiros no modelo proposto;
- Pilar 2: Governança, organização e estruturas de políticas para o esporte: órgãos que darão o caminho para investir e alcançar os resultados ou produtos almejados;
- Pilar 3: Participação e esporte de base: programas de educação física envolvendo a cultura esportiva na escola e a participação da população no esporte formal e informal;
- Pilar 4: Identificação e desenvolvimento de talentos: direcionado aos processos de detecção, seleção e promoção de talentos esportivos com expectativa de futuras participações em competições internacionais;
- Pilar 5: Suporte na carreira atlética e pós-atlética: apoio durante a carreira esportiva dos atletas e auxílio de atuação no pós-carreira esportiva;
- Pilar 6: Instalações esportivas: investimentos e ações que desenvolvam e mantenham instalações e equipamentos de qualidade para o treinamento e o desenvolvimento dos atletas;
- Pilar 7: Desenvolvimento e suporte para treinadores: apoio para a qualificação e desenvolvimento da carreira dos treinadores (nível internacional), dedicação integral e valorização profissional.
- Pilar 8: Competições internacionais e nacionais: organização e participação de atletas em eventos nacionais e internacionais;
- Pilar 9: Pesquisas e inovação: corresponde à relação entre centros de pesquisa e estudos aplicados para um melhor desenvolvimento esportivo.

Como *output*/saída ou produto do modelo, são previstos os resultados esportivos, o reconhecimento do projeto pela sociedade e a melhora do “clima esportivo”, conceituado como espaço social organizado para que os atletas possam se tornar atletas de elite.

As categorias de análise<sup>15</sup>, a partir das fontes documentais, estão referenciadas nos pilares do próprio SPLISS. Para análise qualitativa dos fatores críticos de sucesso de cada pilar, utilizou-se a seguinte escala: a) observado (O) – informações documentadas comprovando ações atendidas; b) observado parcialmente (OP) – informações documentadas comprovando ações parcialmente atendidas; c) não observado (NO) – informações não documentadas.

## Resultados e Discussão

O Quadro 1 demonstra como os recursos da LIE potencializou o desenvolvimento do PKO, evidenciando a efetividade de ações relacionadas com as políticas nacionais de esporte de rendimento. Baseado no modelo SPLISS, os pilares foram classificados para compreender os fatores críticos de sucesso e o desenvolvimento do projeto esportivo analisado.

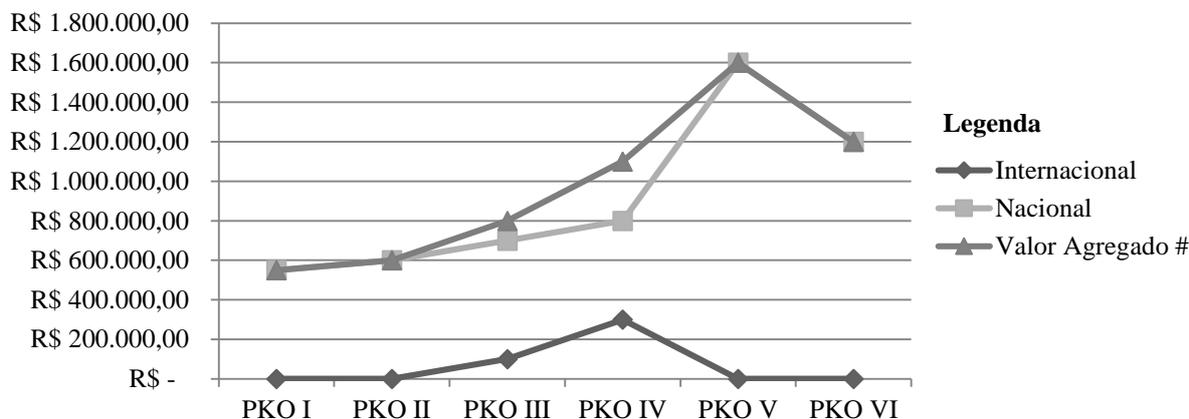
Pilar (P)	Ocorrência	Gestão	Justificativa
P1 – Recursos financeiros: <i>input</i> /entrada	O	LIE	Evidenciado nos relatórios financeiros.
P2 – Governança, organização e políticas esportivas	O	PKO	Apresentação de registros das execuções dos projetos, ações realizadas, organização e participações em eventos.
P3 - Esporte participação e esporte de base	O	PKO	Descrição de beneficiados diretos e indiretos.
P4 – Identificação e desenvolvimento de talentos	OP	PKO	Proposta Pedagógica com descrição limitada sobre a identificação e desenvolvimento de atletas com potencial.
P5 - Suporte na carreira do atleta e pós carreira	NO	-	Não documentado.
P6 - Instalações esportivas	OP	PKO	Não houve recursos diretos da LIE para a melhoria da estrutura física, mas houve investimento próprio de recursos.
P7 - Desenvolvimento e suporte para treinadores	O	PKO; Plataforma Lattes	Não houve recursos diretos, porém os treinadores foram contemplados com o envio para estágios internacionais e fizeram cursos formais.
P8 - Competições nacionais e internacionais	O	LIE	Aprovação e execução dos projetos nacionais e internacionais com participação de atletas e treinadores em competições e treinamentos no exterior.
P9 - Pesquisa e inovação	O	PKO; Plataforma Lattes	Produção de material pedagógico – livro, capítulos de livros, palestras, artigos e resumos científicos.

**Quadro 1.** Fatores críticos de sucesso do PKO e as correlações com o SPLISS (2007 a 2011)

Fonte: Os autores

Em conformidade com o P1, a captação dos recursos financeiros (Gráfico 1) e a contratação da equipe multiprofissional (Quadros 2 e 3) demonstraram investimentos na equipe de trabalho e ampliação do serviço prestado a sociedade.

Desde o primeiro projeto aprovado, a entidade buscou renovar e iniciar um novo ciclo antes da finalização do projeto que estava em vigência. A investigação das seis edições do PKO, considerou a análise de oito projetos executados no período de 2011 a 2017, sendo seis projetos com objetivos nacionais e dois com objetivos internacionais.



**Gráfico 1.** Recursos captados pelo PKO (2011 a 2017)

**Fonte:** Os autores

**Nota:** # Representa a soma dos recursos financeiros captados nos projetos nacionais e internacionais. Os dois projetos internacionais são concomitantes aos seis projetos nacionais

Apesar de não ter sido relatado as estratégias de como foi realizado o trabalho de captação de recursos financeiros, observou-se, conforme o Gráfico 1, ações exitosas, atingindo o ápice de captação no PKO V. A LIE possibilitou durante o período analisado, que a AMM captasse um montante de aproximadamente R\$ 6 milhões.

Em relação ao P2, consta nos relatórios de prestações de contas, que os recursos captados foram aplicados em diversas despesas, como: taxa federativa, taxas competitivas, compras de materiais esportivos, confecção de material pedagógico, transporte rodoviário e aéreo, alimentação em competições, investimentos em recursos humanos, entre outros. Consta também a organização de eventos e a participação dos atletas em diversas competições (regional, estadual, nacional e internacional). Apesar de não ter sido encontrado registros nos relatórios analisados sobre o número de atletas participantes em cada campeonato internacional, destacaram-se de forma proporcional, o aumento da quantidade de medalhas conquistadas e o número de campeonatos disputados em comparação aos anos que não tinham metas de desempenho no âmbito internacional.

O fomento da cultura e da participação esportiva é condizente com o P3. O impacto social de beneficiados diretos evoluiu de 80 em 2011, para 200 em 2017. Os relatórios estimaram o atendimento de aproximadamente 10 mil beneficiados indiretos. Esse quantitativo se refere a: atletas e pessoas que utilizaram as dependências do projeto em competições oficiais da federação paulista de judô, competições referentes aos Jogos Regionais, Jogos Abertos do Interior Paulista e festivais, bem como visitação de familiares dos beneficiados e comunidades adjacentes à cidade de Araras/SP.

Sobre o P4 foram observados fatores críticos de sucesso parciais como a descrição limitada sobre a identificação e desenvolvimento de judocas por meio da apresentação de critérios que contempla os atletas com maiores potenciais esportivos e com idade de rendimento. Apesar dos processos terem sido registrados de forma geral, identificou-se que as ações foram adequadas ao treinamento de longo prazo como proposto na literatura<sup>18</sup>. O PKO divide as turmas considerando os objetivos pedagógicos de: iniciação (voltados ao prazer pela prática, inserção e democratização do esporte); direcionamento (voltados ao aprofundamento do conhecimento técnico-tático e físico dos praticantes); especialização (voltado à obtenção de resultados).

Um dos aspectos ausentes é o P5, não sendo relatado nas prestações de contas as ações do setor de psicologia sobre os aconselhamentos e atendimentos relacionados a carreira

esportiva e ao pós-carreira. A ausência dessas informações não permitiu que fossem realizadas análises detalhadas.

Os aspectos do P6 é uma das estratégias adotadas ao longo da história pelas nações com maiores resultados esportivos e qualitativos<sup>19</sup>. O projeto cita a aquisição de materiais pedagógicos para auxiliar o processo de ensino e aprendizagem no treinamento e a reforma das instalações esportivas (reportada com recursos próprios). Mas, não foi detalhado como foi realizado e, conforme os critérios de análise, atingiu parcialmente os indicadores do P6.

Os quadros 2 e 3 estão coerentes com o P7. O Quadro 2 apresenta a equipe multiprofissional em sua totalidade, considerando o quantitativo de cargos e os valores dos recursos financeiros distribuídos conforme a duração de cada edição, sendo investidos aproximadamente R\$ 2,6 milhões de reais no quadro multiprofissional ao longo das seis edições. Tais recursos correspondem a 43% de investimento do total de recursos captados.

Ano / Projeto	PKO	PKO II	PKO III	PKO IV	PKO V	PKO VI
<b>Número de Profissionais</b>	8	8	9	9	10	11
<b>Técnico de Judô (Profissional de Educação Física)</b>	2	2	2	2	2	2
<b>Preparador Físico (Profissional de Educação Física)</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Fisioterapeuta</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Psicólogo</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Nutricionista</b>	0	0	1	1	1	1
<b>Assessor de Imprensa</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Auxiliar Técnico</b>	0	0	0	0	1	2
<b>Auxiliar Administrativo</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Coordenador Técnico</b>	1	1	1	1	1	1
<b>Total de Recursos destinados à equipe multiprofissional</b>	R\$303.780,00	R\$308.011,20	R\$329.519,16	R\$378.678,60	R\$743.291,65	R\$603.041,00
<b>Duração</b>	12 Meses	12 Meses	12 Meses	12 Meses	15 Meses	12 Meses

#### **Quadro 2.** Recursos destinados à equipe multiprofissional do PKO

Fonte: Relatórios de prestações de contas do PKO (2011 a 2017)

Nessa direção, a alocação de recursos financeiros no quadro multiprofissional, coaduna com a importância da formação e da qualificação da equipe de trabalho, certificando as competências necessárias capazes de alcançarem os objetivos formativos e competitivos dos atletas e das equipes, no sentido de contribuir para a formação social, favorecendo em um plano posterior, a construção da carreira esportiva e o desenvolvimento de possíveis atletas de elite<sup>20</sup>.

Apesar de não ter registros sobre as estratégias adotadas pela AMM quanto a qualificação da equipe de trabalho, outra fonte documental secundária como a plataforma Lattes, evidenciada no Quadro 3, demonstrou o movimento de profissionalização dos participantes do PKO.

Segundo Mallet, Trudel e Rynne<sup>21</sup>, o processo de formação continuada formal é fundamental na profissionalização da equipe multidisciplinar. Nos últimos três anos dos projetos analisados, de acordo com as informações do currículo Lattes, cinco dos seis profissionais analisados iniciaram ou concluíram cursos de pós-graduação, entre eles um curso de mestrado e outro de doutorado.

Profissionais	Desenvolvimento profissional	Ano						
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Nutricionista	Formação	Esp.				Esp.		
	Palestra Local	1	1	1			1	1
Fisioterapeuta	Formação			Grad.	Esp.	Esp.		
	Publicação Resumo científico			1			1	
	Palestra Local			1			1	1
	Atuação					J.O.	CBI / Grad. / Pós-Grad.	
Psicólogo	Formação	Esp.						Esp.
	Publicação Capítulo de livro					1		
	Publicação Artigo científico					1		
	Publicação Resumo científico							2
	Palestra Local	2						2
Preparador físico	Formação	Esp.						
	Publicação Resumo científico					1		2
Treinador 1	Formação	Grad.				Esp.	Grad. (i) / Me. (i)	
	Publicação Capítulo de livro					1		
	Publicação Artigo científico	1						
	Publicação Resumo científico	3				1	1	4
	Palestra Local					1		
Treinador 2	Palestra Nacional							1
	Formação					Dr. (i)		
	Publicação Livro					1		
	Publicação Capítulo de livro					2		1
	Publicação Artigo científico	1			1	1		
	Publicação Resumo científico					3	2	6
	Palestra Local	1		2			1	1
Palestra Estadual					1	2	1	
Palestra Nacional					2	1		
Atuação							2	
				CBI / Pós- Grad.		CBI	CBI / CBDE	CBI / CBDU / Pós-Grad.

### Quadro 3. Desenvolvimento acadêmico-profissional do PKO (2011 a 2017)

**Fonte:** Plataforma Lattes e relatórios de prestações de contas (2011 a 2017)

**Nota:** Esp. (Especialização); Grad. (Graduação); Me. (Mestrado), Dr. (Doutorado) e (i) corresponde ao ano de início do no curso; J.O. (Jogos Olímpicos); CBI (Confederação Brasileira de Judô); CBDE (Confederação Brasileira do Desporto Escolar); CBDU (Confederação Brasileira do Desporto Universitário). \*Houve troca do fisioterapeuta em 2013

O Quadro 3 considerou a análise de cargos ocupados por membros que possuem cursos superiores, sendo considerados dois aspectos de investigação: a) desenvolvimento acadêmico, produção e divulgação de conhecimento por meio de palestras e cursos de capacitações; b) desenvolvimento profissional da carreira como a docência na graduação ou pós-graduação, convocação para compor a comissão técnica de seleções em competições e treinamentos em âmbito nacional ou internacional.

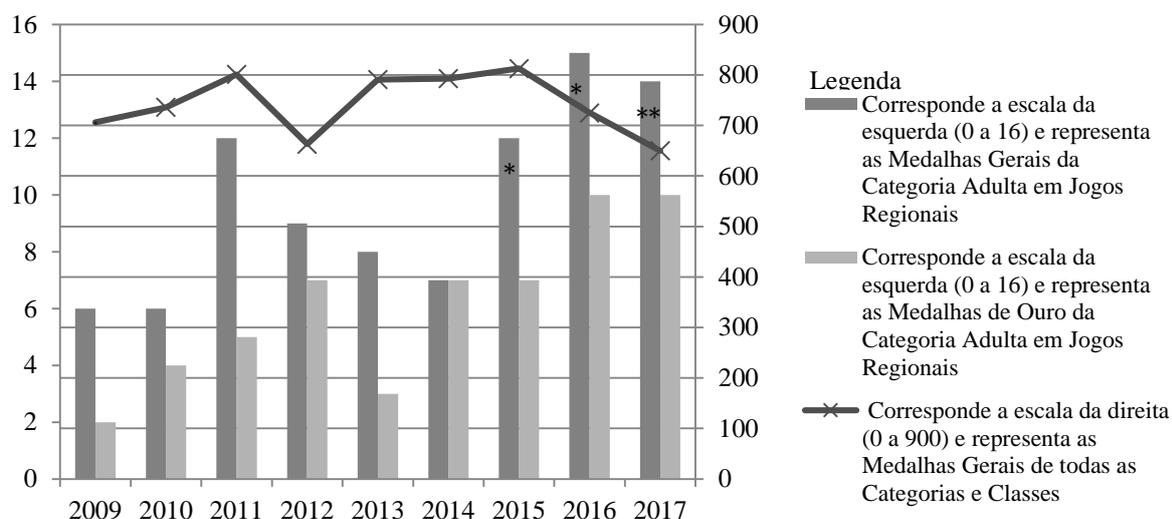
Observou-se que os profissionais do PKO nos últimos anos ganharam projeção nacional e internacional em suas carreiras, conforme observado nos diferentes contextos e níveis de atuações esportivas, como seleções nacionais, Jogos Olímpicos e palestras proferidas em nível nacional e no exterior.

Os currículos acadêmico-profissionais revelaram que o trabalho desenvolvido pela equipe multiprofissional baseia-se no conhecimento científico. Embora outros países possuam cursos consolidados de treinadores<sup>22,23</sup>, no Brasil, ainda não há consenso sobre o tema.

A questão da formação inicial, as dificuldades e os desafios profissionais dos treinadores esportivos brasileiros, ainda que de forma incipiente, podem ser encontrados na literatura<sup>24,25</sup>. No judô brasileiro, há uma tendência nos treinadores em descartar os conhecimentos oriundos da ciência em virtude do conhecimento adquirido exclusivamente da vivência prática / artesanal, causando distanciamento da dimensão profissional<sup>26,27</sup>.

Entretanto, diferente do modelo artesanal, a busca pela educação formal no processo de qualificação profissional, pressupõe a necessidade de ampliar os conhecimentos para atender a demanda de trabalho, ocasionada pelo aumento da representatividade competitiva do PKO em relação às classes e categorias esportivas de rendimento (atletas acima de 14 anos). Para Kaneta, Kanasiro e dos Santos<sup>28</sup>, a formação acadêmica inicial, muitas vezes, não responde aos novos desafios profissionais, sendo necessário validar a experiência prática à adequada formação continuada.

Em relação ao P8, o Gráfico 2 representa a análise do desempenho esportivo e corresponde aos resultados (medalhas conquistadas) de todas as classes e categorias em todas as competições (torneios e festivais).



**Gráfico 2.** Desempenho e medalhas conquistadas da categoria adulta (barras verticais) e de todas as classes e categorias em campeonatos e/ou festivais (linhas horizontais)

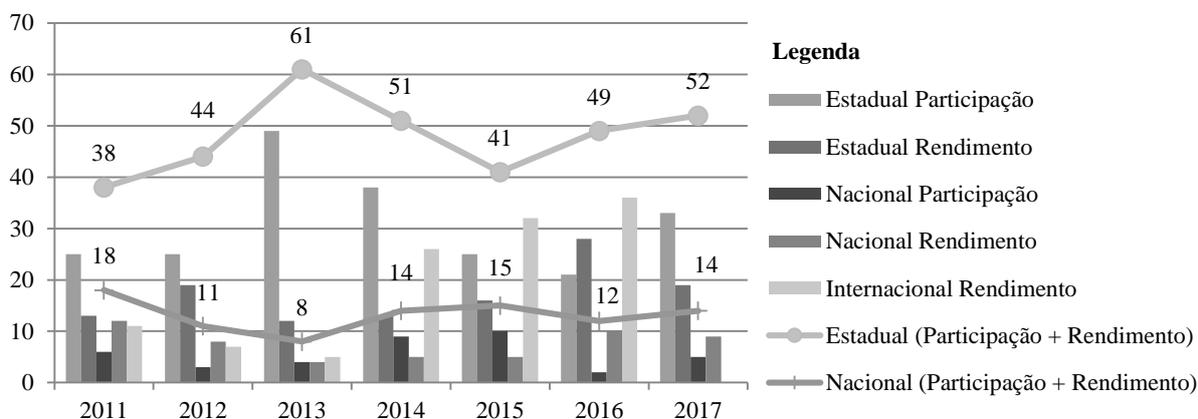
**Fonte:** Os autores

**Nota:** \*Competição disputada na primeira divisão na categoria adulta. \*\* Competição disputada em divisão unificada na categoria adulta

Os dados analisados considerou quatro níveis competitivos: 1- Local: Festivais, Torneios e Jogos Regionais (categoria adulta); 2 – Estadual: Campeonatos Paulistas, Copa São Paulo, Jogos Abertos, Jogos Escolares do Estado de São Paulo, Jogos Universitários do Estado de São Paulo; 3 – Nacional: Campeonatos Brasileiros Regionais, Campeonato Brasileiro Geral, Troféu Brasil, Taça Brasil, Seletiva Nacional, Jogos Escolares Brasileiros e Jogos Universitários Brasileiros; 4 – Internacional: Campeonatos Continentais, Copas do Mundo, Campeonatos Mundiais e Competições do Circuito Mundial.

Para ilustrar a evolução da AMM foram considerados dois anos anteriores (2009 e 2010) a inicialização do PKO (dados obtidos por meio da análise de relatórios das prestações de contas e de registros referentes aos Jogos Regionais) para comparar o crescimento das conquistas das medalhas, a partir de 2011.

Sobre a categoria adulta, notou-se uma melhora significativa na esfera local (Jogos Regionais) nos anos de 2015, 2016 e 2017. Nas duas últimas edições foram conquistadas dez medalhas de ouro em 20 medalhas possíveis. Fato que possibilitou a estes atletas, disputarem a primeira divisão na classe sênior (adulta).



**Gráfico 3.** Desempenho e medalhas conquistadas nas classes de participação e rendimento\*

**Fonte:** Os autores

**Nota:** \*Para a classe de participação foram computadas as medalhas conquistadas até 14 anos. Para a classe de rendimento foram computadas as medalhas conquistadas a partir dos 15 anos. Para ambas as classes, os campeonatos analisados foram: estaduais, nacionais e internacionais

Na esfera estadual, em 2013, 2014 e 2015, a classe de participação conquistou o maior número de medalhas, enquanto a classe de rendimento se destacou em 2012, 2016 e 2017. Já na esfera nacional, as classes de participação e rendimento se mantiveram estáveis em relação às conquistas alcançadas durante o período analisado.

Sobre a classe de rendimento no âmbito internacional, os anos de 2011, 2012, 2013 e 2017 somados equivalem à participação de 27 campeonatos internacionais com 23 medalhas conquistadas, sendo que em 2017 o PKO participou de apenas duas competições internacionais (não sendo encontrado nos relatórios o número de medalhas conquistadas para esse ano). Nos anos de 2014, 2015 e 2016, período em que o PKO desenvolveu projetos com objetivos internacionais, os dados analisados evidenciaram a relação entre o aumento da participação em campeonatos internacionais, aplicação de recursos financeiros e evolução do desempenho esportivo. Essa relação corresponde à participação de 50 competições internacionais com 94 medalhas conquistadas.

Considerando os dados do Gráfico 3, o PKO ao longo de suas edições promoveu o judô com a representatividade de atletas nas classes de participação e rendimento, mantendo alto nível competitivo e conquistas de resultados expressivos em diferentes categorias e competições nacionais e/ou internacionais. A participação e a experiência dos atletas e da equipe técnica em diversas competições tendem a auxiliar na continuidade de bons resultados esportivos.

Para compreender a trajetória de cada atleta que migrou da classe de participação para a classe de rendimento, sugere-se a realização de outras investigações que analisem o desempenho esportivo, considerando o quantitativo de campeonatos/torneios disputados em cada ano (de cada classe e categoria) e a eficácia do número de medalhas conquistadas (medalhas disputadas *versus* eficácia das conquistas).

Sobre os aspectos do P9, conforme o Quadro 3, observou-se correspondência através da produção de resumos e artigos científicos, livros e capítulos de livros com o tema “esporte”, sendo a maioria sobre pesquisas aplicadas ao judô. Esse indicativo difere-se do panorama nacional, em que muitos gestores e ocupantes de cargos esportivos se distanciam do conhecimento científico<sup>29</sup>.

E como *output*/saída ou produto do modelo, os Gráficos 2 e 3 representam o desempenho esportivo através das medalhas conquistadas e reconhecimento social do trabalho

realizado com objetivos de formação e maestria esportiva. A partir da LIE, dos resultados apresentados e do processo de profissionalização da equipe multiprofissional, evidenciam-se a melhora do clima esportivo e o sucesso na formação de atletas de elite.

Os resultados encontrados permitem inferir sobre o caminho percorrido e suscitar reflexões sobre os principais fatores críticos de sucesso para o desenvolvimento e a evolução da AMM, sendo a metodologia de análise correspondente aos estudos de âmbito internacional<sup>30-32</sup> e semelhante a investigações sobre os fatores críticos de sucesso de outros esportes específicos como atletismo sueco e esqui cross country norueguês<sup>33,34</sup>; Handebol norueguês, hóquei no gelo finlandês, ciclismo em pista dinamarquês e tênis e golfe suecos<sup>35</sup>.

De forma similar, os resultados sobre os fatores críticos de sucesso e desempenho esportivo encontrados coadunam com os estudos nacionais sobre judô<sup>36</sup> e ginástica<sup>37</sup>, sendo: captação de recursos (P1)<sup>36,37</sup>, gestão financeira (P2)<sup>36,37</sup>, ampliação do atendimento de participantes (P3)<sup>36,37</sup>, qualificação da equipe multiprofissional (P7)<sup>37</sup>, melhora do desempenho esportivo (P8)<sup>36,37</sup> e produção de material científico e pedagógico aplicado ao judô (P9)<sup>36</sup>. Por outro lado, os pilares quatro, cinco e seis deste estudo sinalizaram pontos fracos e são semelhantes a literatura nacional consultada.

Os fatores críticos de sucesso, chamados de pilares, focam o nível meso e podem ser influenciados e alterados por outros níveis como o macro (contexto histórico, sociocultural e político) e o micro (qualidades genéticas e ambiente favorável)<sup>12</sup>. Isso significa que o sistema de sucesso esportivo pode ser diferente entre as nações por sofrerem influência do sistema cultural em que as pessoas vivem<sup>30,31</sup>. Embora não exista um modelo único para explicar o sucesso esportivo, os pilares são considerados fatores-chave comuns e servem como referência para medir, avaliar o sucesso esportivo de elite e auxiliar em ações estratégicas futuras<sup>30-32</sup>.

Pelos resultados apresentados neste estudo, observou-se que o suporte financeiro da LIE potencializou a formação e a projeção internacional de judocas participantes do PKO, resultando em mudanças no perfil de atendimento, transformando a AMM em centro esportivo regional de formação de judocas de elite com participações e conquistas internacionais.

Todavia, os processos gerenciais e a operacionalização do projeto apresentam limitações metodológicas, sendo as análises, nesse primeiro momento, baseadas em documentos oficiais e na literatura científica. Em pesquisas futuras, sugerem-se investigações que busquem compreender a eficiência e a eficácia da gestão esportiva adotadas pela AMM, na perspectiva dos principais interessados: atletas, treinadores, comissão técnica e diretores, para verificar a validação interna dos fatores críticos de sucesso de cada pilar do SPLISS. Para investigar outras realidades, recomenda-se a realização de mais estudos que possam acompanhar e aprofundar outros projetos esportivos contemplados pela LIE, utilizando métodos similares ou outras metodologias com a aplicação de instrumentos semelhantes que possam coletar informações sobre os fatores críticos de sucesso para o desempenho do esporte de elite.

## Considerações Finais

O número de projetos aprovados, desde da criação da LIE, é superior ao quantitativo de projetos que obtêm êxito na captação de recursos<sup>9</sup>. A falta de apoiadores/patrocinadores para o desenvolvimento dos projetos, na maioria das vezes, acontece devido ao desconhecimento que as empresas e os cidadãos têm sobre a dedução de impostos permitida pela LIE<sup>38</sup>. No entanto, o triunfo para captar recursos é influenciado pelo envolvimento do capital social entre o proponente e os apoiadores/patrocinadores<sup>38</sup>. Em outras direções, mudanças legislativas como o aumento da dedução fiscal de pessoas jurídicas e a criação de um sistema nacional de cadastro de empresas interessadas em apoiar o esporte com informações cruzadas dos projetos aprovados, possibilitaria aumentar a captação de recursos e, conseqüentemente, o desenvolvimento de mais projetos<sup>38</sup>.

Por outro lado, é fundamental que o Ministério do Esporte ou os responsáveis pelo esporte nacional, organizem o desenvolvimento de ações para otimizar as possibilidades de captação de recursos proporcionada pela LIE em duas frentes, sendo a primeira direcionada a capacitação de gestores esportivos para pleitear e gerenciar os projetos beneficiados pela LIE e a segunda voltada para a promoção de *workshops* ou ações de divulgação dirigida à iniciativa privada, explicando e justificando as possibilidades e os benefícios da LIE para a sociedade de forma ampla.

Respondendo ao objetivo inicial da investigação, a análise do projeto esportivo de judô voltado ao rendimento, evidenciou que a LIE potencializou o desenvolvimento e a evolução da AMM por meio do PKO através do êxito de aprovação, captação, execução e continuidade, indicando como principais fatores críticos de sucesso: a profissionalização esportiva da entidade; ações pautadas em conhecimentos acadêmico-científicos; êxito em gerenciar recursos financeiros; fomento à cultura esportiva; ações de acolhimento, apoio e formação esportiva; adequação de infraestrutura; adequação e produção de material pedagógico aplicado ao treinamento de longo prazo no judô; qualificação da equipe multiprofissional; e desempenho esportivo expressados em diversas competições nacionais e internacionais.

As evidências encontradas possuem correlações significativas com o SPLISS que compara e mensura a efetividade de políticas nacionais do esporte de rendimento, atingindo oito de nove pilares, sendo seis pilares totalmente contemplados e dois pilares parcialmente correspondidos. Em momentos futuros, a prévia utilização do SPLISS pela AMM, poderá manter os fatores críticos de sucesso e melhorar os pontos fracos por meio de tomadas de decisões eficazes e/ou eficientes referentes ao desempenho esportivo.

## Referências

1. Brasil [Internet]. Lei nº 10.264, de 16 de Julho de 2001: Acrescenta inciso e parágrafos ao artigo 56 da Lei nº 9.615 de 24 de Março de 1998 que institui normas gerais sobre o desporto [acesso em 20 jan 2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/LEIS\\_2001/L10264.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10264.htm)
2. Brasil [Internet]. Lei nº 10.891, de 9 de julho de 2004 que Institui o Bolsa Atleta [acesso em 10 jan 2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.891.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.891.htm).
3. Brasil [Internet]. Lei nº 11.438, de 29 de Dezembro de 2006 - Dispõe sobre incentivos e benefícios para fomentar as atividades de caráter desportivo e dá outras providências [acesso em 15 jan 2018]. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/arquivos/ministerio/legislacao/lei1143829122006.pdf>
4. Brasil [Internet]. Lei nº 13.155, de 04 de Agosto de 2015: Estabelece princípios e práticas de responsabilidade fiscal e financeira e de gestão transparente e democrática para entidades desportivas profissionais de futebol [acesso em 17 jan 2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13155.htm)
5. Mascarenhas F. O orçamento do esporte: aspectos da atuação estatal de FHC a Dilma. Rev Bras Educ Fís Esporte 2016;30(4):963–980. Doi: 10.1590/1807-55092016000400963
6. Brasil [Internet]. Lei nº 9.615, de 24 de Março de 1998: Institui normas gerais sobre desporto e dá outras providências [acesso em 17 jan 2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19615consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19615consol.htm)
7. Tubino MJG. Estudos brasileiros sobre o esporte: ênfase no esporte-educação. Maringá: Eduem; 2010.
8. Ministério do Esporte [Internet]. Lei de Incentivo ao Esporte, Projetos aprovados para a captação [acesso em 26 nov 2017]. Disponível em: <http://www.esporte.gov.br/index.php/institucional/secretaria-executiva/lei-de-incentivo-ao-esporte/57795-projetos-aprovados-em-2017-aptos-a-captacao>
9. Rede Nacional do Esporte [Internet]. Lei de Incentivo ao Esporte [acesso em 15 fev 2018]. Disponível em: <http://rededoesporte.gov.br/pt-br/noticias/em-dez-anos-lei-de-incentivo-alcanca-r-2-bilhoes-em-captacao>
10. Ministério da Cidadania [Internet]. Manual Lei de Incentivo ao Esporte [acesso em 22 mar 2019]. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/lei-de-incentivo-ao-esporte>
11. Mazzei LC, Rocco Júnior AJ. Um ensaio sobre a gestão do esporte: um momento para a sua afirmação no Brasil. RGNE 2017;2(1):96–109.
12. Bosscher V, De Knop P, Van Bottenburg M, Shibli S. A conceptual framework for analysing sports policy factors leading to international sporting success. Eur Sport Manag Q 2006;6(2):185–215. Doi: 10.1080/16184740600955087

13. Thomas JR, Nelson JK. Métodos de pesquisa em atividade física. 3. ed. Porto Alegre: Artmed; 2002.
14. Gil AC. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6º. ed. São Paulo: Atlas; 2008.
15. Bardin L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70; 2011.
16. Conselho Nacional de Saúde 466/2012 [Internet]. Brasil; 2012 [acesso em 22 jan 2018]. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2012/Reso466.pdf>
17. Brasil [Internet]. Lei 12.527 de 18 de novembro de 2011: Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei no 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei no 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências, 2011 [acesso em 21 jan 2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm)
18. Böhme MTS. O treinamento a longo prazo e o processo de detecção seleção e promoção de talentos esportivos. *Rev Bras de Ciên Esporte* 2000;21(2):4–10.
19. Platonov VK. Tratado geral do treinamento desportivo. São Paulo: Pioneira; 2008.
20. Erickson K, Côté J. A season-long examination of the intervention tone of coach-athlete interactions and athlete development in youth sport. *Psychol Sport Exerc* 2016;22(1):264-272. Doi: 10.1016/j.psychsport.2015.08.006
21. Mallett CJ, Trudel P, Lyle J, Rynne SB. Formal vs. informal coach education. *Int J Sport Sci Coach* 2009;4(3):325–64. DOI: 10.1260%2F174795409789623883
22. Falcão WR, Bennie A, Bloom GA. Desporto de alto rendimento: formação e competências do treinador. In: Resende R, Albuquerque A, Gomes AR, editores. Formação e saberes em desporto, educação física e lazer. Petrópolis: Vozes; 2016, p. 41-66.
23. Resende R, Gilbert W. Desporto Juvenil: formação e competências do treinador. In: Resende R, Albuquerque A, Gomes AR, editores. Formação e saberes em desporto, educação física e lazer. Petrópolis: Vozes; 2016, p. 19-38.
24. Milistedt M, Duarte T, Ottawa U De, Ramos V, Catarina S, Maria I, et al. A aprendizagem profissional de treinadores esportivos: desafios da formação universitária em educação física. *Pensar a Prática* 2013;18(4):982–949. Doi: 10.5216/rpp.v18i4.34988
25. Milistedt M. A aprendizagem profissional de treinadores esportivos: análise das estratégias de formação inicial em Educação Física [Tese de Doutorado em Educação Física]. Florianópolis: Centro de Desportos. Programa de Pós-Graduação em Educação Física; 2015.
26. Drigo AJ, Souza Neto S, Cesana J, Gomes Tojal JBA. Artes marciais, formação profissional e escolas de ofício: Análise documental do judô brasileiro. *Motricidade* 2011;7(4):49–62. DOI: 10.6063/motricidade.88
27. Cavazani RN, Cesana J, Silva LH, Cressoni FEG, Tavares Junior AC, Aranha ACM, et al. O técnico de judô: um estudo comparativo após 10 anos da regulamentação da educação física. *Rev Bras Ciên Mov* 2013;21(3):105–17. DOI: 10.18511/0103-1716/rbcm.v21n3
28. Kaneta CN, Kanasiro MA, Santos ALP. Desenvolvimento e suporte para técnicos. In: Böhme MTS, Bastos FC, editores. Esporte de alto rendimento: fatores críticos de sucesso - gestão - identificação de talentos. São Paulo: Phorte; 2016, p. 347-348.
29. Mazzei LC. Judô de alto rendimento: fatores organizacionais que influenciam o sucesso esportivo internacional [Tese de Doutorado em Educação Física]. São Paulo: Escola de Educação Física e Esporte. Programa de Pós-Graduação em Educação Física; 2016.
30. Bosscher V. A mixed methods approach to compare elite sport policies of nations. A critical reflection on the use of composite indicators in the SPLISS study. *Sport Soc* 2016;21(2):331-55. DOI: 10.1080/17430437.2016.1179729
31. Bosscher V, Shibli S, Westerbeek H, Van Bottenburg M. Convergence and divergence of elite sport policies: is there a one-size-fits-all model to develop international sporting success? *J Glob Sport Manag* 2016;3(3):220-65. DOI: 10.1080/24704067.2016.1237203
32. Winand M. The Global Sporting Arms Race. An international comparative study on sports policy factors leading to international sporting success (SPLISS). *Eur Sport Manag Q* 2010;10(5):613-15. DOI: 10.1080/16184742.2010.524242
33. Boëlke N. New insights in the nature of best practice in elite sport system management – Exemplified with the organisation of coaches education. *New Stud Athlet* 2007;45(3):49–59.
34. Boëleck N, Robinson L. Benchmarking of elite sport systems. *Manag Decis* 2009;47(1):67–84. DOI: 10.1108/00251740910929704
35. Andersen SS, Ronglan LT. Nordic elite sport: Same ambitions, different tracks. Copenhagen: Copenhagen Business School Press; 2012.
36. Mazzei LC, Vieira DDB, Silva A, Bastos FC. Gestão da Confederação Brasileira de Judô: um estudo de caso. *RIGD* 2012;2(1):30-42.
37. Dantas CR, Lima LBQ, Reis LN, Bastos FC. Gestão da Federação Cearense das Ginásticas: um estudo de caso baseado no modelo SPLISS. *RGNE* 2018;3(1):35-49.

38. Guerreiro RC. Capital social e desempenho institucional: o relacionamento entre os agentes da lei federal de incentivo ao esporte. [Dissertação de Mestrado Profissional]. São Paulo: Universidade Nove de Julho. Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão do Esporte; 2016.

**Orcid** dos autores:

José Alfredo Olivio Junior: <https://orcid.org/0000-0001-6766-3173>

Bruno Bohm Pasqualoto: <https://orcid.org/0000-0002-7085-2802>

José Roberto Gnecco: <https://orcid.org/0000-0002-7509-1870>

Leandro Carlos Mazzei: <https://orcid.org/0000-0002-0788-4668>

Hudson Fabricius Peres Nunes: <https://orcid.org/0000-0002-9321-0263>

Alexandre Janotta Drigo: <https://orcid.org/0000-0001-8744-1914>

Recebido em 04/04/20.

Revisado em 29/06/20.

Aceito em 30/06/20.

---

**Endereço para correspondência:** José Alfredo Olivio Junior. Endereço: R. Narciso Franzini, 103 - Jardim Anhanguera, Araras - SP, 13600-250. E-mail: [oliviojudo@yahoo.com.br](mailto:oliviojudo@yahoo.com.br)