

Grasielle Barbosa Leão Richemburg

PROPOSTA PARA FORMAÇÃO DE ATLETAS DE GINÁSTICA  
ARTÍSTICA NO CENTRO DE TREINAMENTO ESPORTIVO

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional/UFMG

2014

Grasielle Barbosa Leão Richeburg

## PROPOSTA PARA FORMAÇÃO DE ATLETAS DE GINÁSTICA ARTÍSTICA NO CENTRO DE TREINAMENTO ESPORTIVO

Projeto de TCC II apresentado ao Curso de Graduação em Educação Física da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito à obtenção do título de Bacharel em Educação Física.

Orientador: Prof. Márcio Vieira

Belo Horizonte

Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional/UFMG

2014

Dedico esse trabalho a todos aqueles aficionados pelo esporte que gostariam de desenvolvê-lo no país e oportunizar a formação de novos atletas. E aos gestores ímpolutos que nos bastidores fazem tudo acontecer.

## **AGRADECIMENTOS**

Chegar até aqui foi uma longa jornada, com várias pedras no caminho... Agradeço imensamente à minha irmã Rafaella que me apoiou nos momentos mais difíceis. A minha mãe que deu exemplo ao se graduar aos 59 anos. Ao Paulo pelo companheirismo. A Cecília e a Daniele pelo carinho. Aos amigos pela torcida. Ao Joey amigo de todas as horas. Aos professores que me inspiraram durante o curso: Pablo Juan Greco, Fernando Vítor, Mauro Heleno, Luciano, Tarcísio, Meily, José Alfredo, Cristiane, Rodolfo, Pedro Américo, Kátia Borges. Ao professor Márcio que confiou em meu potencial. A Kátia Lemos que acreditou em mim em um momento crucial e me oportunizou um excelente estágio. Ao Kellyson do Minas Tênis Clube que me ensinou muito sobre gestão e profissionalismo. A Carla que corroborou com os meus estudos no inglês. Ao Mateus do CADE que me apresentou o mundo dos negócios e colocou brilho nos meus olhos em relação aos estudos dessa nova área do conhecimento. Ao Aluir que me contagiou com a sua paixão pelo empreendedorismo e me ensinou que mais de uma área de interesse não é um problema, pelo contrário se bem administrado pode formar um profissional completo (multidisciplinar). As bibliotecárias Heloísa e Iris da Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional (EEFFTO) que pacientemente revisaram a normalização deste trabalho e esclareceram as minúcias da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT).

“Todo grande problema é uma grande oportunidade de negócio.”  
(KHOSLA, Vinod)

## RESUMO

A formação de atletas de alto rendimento no Brasil é deficitária. O falta de investimento no esporte, a gestão ineficiente dos recursos e o modelo de formação de atletas podem ser uma justificativa para esse desempenho. Na perspectiva da ginástica artística (GA) o cenário é ainda mais crítico, devido aos elevados custos envolvidos nas demandas estruturais de um ginásio adequado para o treinamento, o país apresenta poucos polos de formação de atletas para essa modalidade. Desta forma, um novo modelo de gestão foi desenvolvido, com o objetivo de elaborar uma proposta para formação de atletas de GA de alto rendimento no CTE. O novo modelo desenvolvido apresenta uma interface das três vias tradicionais que já ocorrem no processo de formação de atletas de alto rendimento, que são as parcerias público-privadas (PPPs), o investimento privado e o papel das universidades. Sendo que a primeira via pode ser exemplificada por clubes brasileiros que se beneficiam da Lei de Incentivo ao Esporte (LIE) nas estâncias federal e estadual; os investimentos privados que ocorrem através do patrocínio direcionado das grandes marcas esportivas; e assim como no modelo norte-americano a formação de atletas se daria no bojo das universidades capazes de ofertar infraestrutura e treinamento específico e monitorado na busca de otimizar o rendimento do atleta. Para a realização da pesquisa acadêmica foram utilizadas ferramentas de gestão como o PDCA, a Análise SWOT e o 5W2H para testar esse novo modelo. A utilização desse novo modelo se mostrou eficiente do ponto de vista teórico na construção de um projeto de formação de atletas de GA no CTE, sendo viável sua implantação na universidade. Além disso, o novo modelo propicia as bases para a sua execução e também fornece parâmetros para a implementação de projetos em outras modalidades que fomentem a formação de atletas de alto rendimento.

**Palavras-chave:** Modelo de formação de atletas; Ginástica Artística; Centro de Treinamento Esportivo (CTE)

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1: Quadro de Medalhas Olimpíadas Pequim 2008

GRÁFICO 1: Classificação pelo nº total de medalhas Londres 2012

QUADRO 2: Quadro de Medalhas Londres 2012

FLUXOGRAMA: uma proposta inicial

FIGURA 1: 5W2H

QUADRO 3: Análise SWOT

QUADRO 4: Aplicação do 5W2H sobre o modelo

GRÁFICO 2: PDCA

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CEU – Centro Esportivo Universitário

COB – Comitê Olímpico Brasileiro

CTE – Centro de Treinamento Esportivo

5W2H – *What, Why, Where, When, Who, How, How much* (O quê, Porque, Onde, Quando, Quem, Como, Quanto).

EEFE – Escola de Educação Física e Esporte

EEFFTO – Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional

EUA – Estados Unidos da América

EVTECIAS – Estudo de Viabilidade Técnica, Econômica, Comercial e do Impacto Ambiental e Social.

IDH – Índice de Desenvolvimento Humano

LIE – Lei de Incentivo ao Esporte

PDCA – *Plan, Do, Check, Act* (Planejar, Executar, Verificar, Agir)

PPPs – Parcerias Público-Privadas

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças)

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

USP – Universidade de São Paulo



## **SUMÁRIO**

### **1 INTRODUÇÃO**

#### **1.1 Dissertando sobre o problema**

#### **1.2 Objetivos gerais**

#### **1.3 Objetivos específicos**

### **2 METODOLOGIA**

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4 CONCLUSÕES**

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Dissertando sobre o problema

O investimento no esporte para a formação de atletas de alto rendimento no Brasil é deficitário, seja pelo modelo utilizado para captação de recursos ou por um sistema de gestão pouco eficiente e centralizado em algumas modalidades. Sendo o termo alto rendimento entendido a partir de agora como a participação em competições nacionais e internacionais, o país apresenta resultados pouco expressivos se levarmos em consideração o seu número de habitantes e o resultado no ranking de medalhas das duas últimas edições olímpicas. Segundo Vieira (2010) a formação de atletas é considerada como o período entre a iniciação desportiva e o alto rendimento quando se procura desenvolver as bases que permitam os atletas alcançar grandes resultados esportivos. Na perspectiva da ginástica artística (GA) o cenário é ainda mais crítico, devido aos elevados custos envolvidos nas demandas estruturais de um ginásio adequado para o treinamento, o país apresenta poucos polos de formação de atletas para essa modalidade. Esses polos estão localizados no Paraná, Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Porto Alegre. A GA em Minas Gerais conta com a participação de apenas duas entidades em competições nacionais: o clube Minas Tênis Clube e a UFMG através do seu projeto de extensão da EEEFTO. O presente estudo é um recorte deste cenário e apresenta um projeto para solucionar o problema com um viés inovador e com ênfase em um novo modelo de gestão.

Nos jogos de Pequim 2008, amargamos o 23º lugar no quadro de medalhas pelo critério medalhas de ouro (ver QUADRO 1) e ficamos atrás até de nações com poucos recursos para apoiar os atletas como Jamaica, Quênia e Etiópia. Em 2011 o gasto efetivo (orçado e executado) do Ministério dos Esportes foi de R\$ 1 bilhão. Em Londres 2012, ficamos em 22º lugar pelo mesmo critério (ver QUADRO 2) atrás de países como Cazaquistão e Irã. Temos que olhar com cautela o critério de medalhas de ouro e não o número total de medalhas que podem maquiagem o resultado com atletas excepcionais (casos isolados) ou modalidades esportivas típicas de um determinado país. Exemplificados respectivamente: Usain Bolt da Jamaica e levantamento de peso do

Cazaquistão. Mas apesar disso, mesmo pelo critério do número total de medalhas ainda ficaríamos atrás da Ucrânia e da Hungria que não apresentam histórico de altos investimentos no esporte (ver GRÁFICO 1) e com um resultado apenas um pouco melhor que o Irã que sofre com conflitos no seu território. O que de fato deve ser explicitado na leitura desses quadros é que o Brasil, com uma imensa população, com características diversas e uma economia expoente entre as dez maiores do mundo (7ª maior no ranking de 2012), nosso país poderia formar mais atletas e de várias modalidades.

QUADRO 1: Quadro de Medalhas Olimpíadas Pequim 2008

<b>País</b>	<b>Ouro</b>	<b>Prata</b>	<b>Bronze</b>	<b>Total</b>
<b>1º China</b>	51	21	28	100
<b>2º Estados Unidos</b>	36	38	36	110
<b>3º Rússia</b>	23	21	28	72
<b>4º Reino Unido</b>	19	13	15	47
<b>5º Alemanha</b>	16	10	15	41
<b>6º Austrália</b>	14	15	17	46
<b>7º Coreia do Sul</b>	13	10	8	31
<b>8º Japão</b>	9	6	10	25
<b>9º Itália</b>	8	10	10	28
<b>10º França</b>	7	16	17	40
<b>11º Ucrânia</b>	7	5	15	27
<b>12º Holanda</b>	7	5	4	16
<b>13º Jamaica</b>	6	3	2	11
<b>14º Espanha</b>	5	10	3	18
<b>15º Quênia</b>	5	5	4	14
<b>16º Belarus</b>	4	5	10	19
<b>17º Romênia</b>	4	1	3	8
<b>18º Etiópia</b>	4	1	2	7
<b>19º Canadá</b>	3	9	6	18
<b>20º Polônia</b>	3	6	1	10
<b>21º Hungria</b>	3	5	2	10
<b>21º Noruega</b>	3	5	2	10
<b>23º Brasil</b>	3	4	8	15

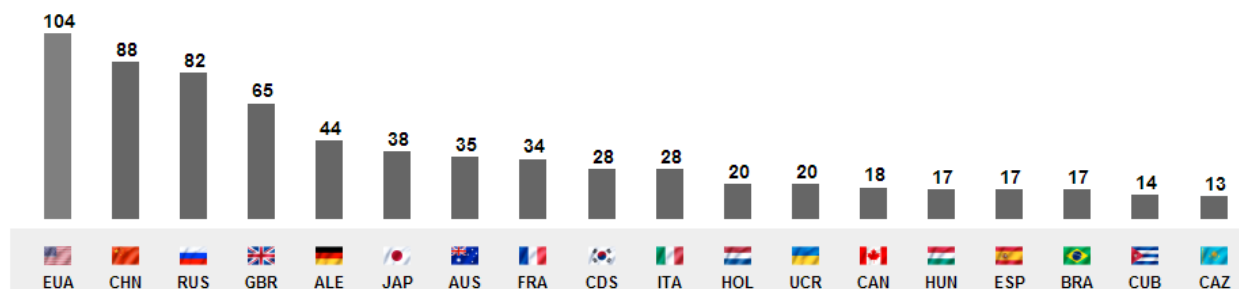


GRÁFICO 1: Classificação pelo nº total de medalhas Londres 2012

QUADRO 2: Quadro de Medalhas Londres 2012

País	Ouro	Prata	Bronze	Total
1º  Estados Unidos	46	29	29	104
2º  China	38	27	23	88
4º  Rússia	24	26	32	82
6º  Alemanha	11	19	14	44
3º  Reino Unido	29	17	19	65
10º  Austrália	7	16	12	35
11º  Japão	7	14	17	38
7º  França	11	11	12	34
21º  Espanha	3	10	4	17
8º  Itália	8	9	11	28
5º  Coreia do Sul	13	8	7	28
13º  Holanda	6	6	8	20
14º  Ucrânia	6	5	9	20
17º  Irã	4	5	3	12
22º  Brasil	3	5	9	17

Um outro retrato do esporte brasileiro vale a pena ser observado. Em Atlanta 1996, o Brasil e o Reino Unido conquistaram 3 ouros cada um. De lá para cá, o governo britânico aumentou seu investimento no esporte com parte dos lucros da loteria nacional e conquistou respectivamente 19 e 29 ouros nas olimpíadas de 2008 e 2012, enquanto o Brasil seguiu nas mesmas 3. A equipe britânica, que competiu em todas as modalidades e ganhou ao todo 65 medalhas em 2012, também atribui o bom desempenho principalmente ao investimento financeiro no esporte de alto rendimento, que quadruplicou no ciclo olímpico de Atenas 2004 a Pequim 2008. Em 2001 o governo brasileiro fez o mesmo, sancionando a lei Agnelo Piva, destinando 2% da arrecadação da loteria para o COB e o Comitê Paraolímpico. O COB recebe 85% dos recursos da Loteria Nacional. Desse total, 10% vão para o esporte escolar e 5%, ao universitário, segundo dados do Ministério do Esporte.

Ainda sob o ponto de vista das medalhas, um comparativo entre medalhas por habitantes dos países feito em 2012:

Jamaica - 1 medalha para cada 233000 hab.

Noruega - 1 medalha para cada 1 milhão e 250 mil hab.

Canadá - 1 medalha para cada 1 milhão e 800 mil hab.

EUA - 1 medalha para cada 3.030.000 hab.

Bélgica - 1 medalha para cada 3 milhões e 600 mil hab.

Brasil - 1 medalha para cada 13 milhões e 200 mil hab.

China - 1 medalha para cada 15 milhões de hab.

Observação: Canadá e Noruega são potências nas olimpíadas de inverno.

Porém, apesar desse indicador já ser impactante o problema é ainda pior quando o mesmo é destrinchado em porcentagem de medalhas pela população dos respectivos países em 2012:

- população da Bélgica 11,14 milhões, 1 medalha a cada 32,3% da sua população;
- população da Noruega 5,019 milhões, 1 medalha a cada 25% da sua população;
- população da Jamaica 2,712 milhões, 1 medalha 8,6% da sua população;

- população do Brasil 198,7 milhões, 1 medalha a cada 6,6% da sua população;
- população do Canadá 34,88 milhões, 1 medalha a cada 5,2% da sua população;
- população da China 1,351 bilhões, 1 medalha a cada 1,1 % da sua população;
- população dos EUA 313,9 milhões, 1 medalha a cada 0,96% da sua população;

A China e os Estados Unidos representam resultados muito expressivos.

Especialistas afirmam que, sem investimentos maiores nas categorias de base, será difícil trazer mais medalhas para o país nos próximos jogos.

O esporte é instrumento para desenvolver a sociedade conforme Leite:

[...] A prática do esporte propicia ao indivíduo um desenvolvimento global, e é um fato capaz de gerar diversos fenômenos, uma vez que o praticante é estimulado em termos biológicos, comportamentais, sociais e intelectuais/cognitivos (LEITE, 1990, *apud* TEIXEIRA, 2012).

Mas alguns países com o melhor Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) não são necessariamente grandes campeões olímpicos como a Holanda (6 ouros) e o Canadá (3 ouros) com respectivamente apenas três e uma medalha a mais no número total de medalhas em relação ao Brasil. Porém, constatamos em nosso mesocenário a existência de projetos que comprovam a relação entre o esporte e o desenvolvimento da sociedade. Podemos observar programas da Secretária de Defesa Social do Estado de Minas Gerais como o Fica Vivo, instalado em áreas de risco que abre novas oportunidades aos jovens se tornarem protagonistas de suas vidas utilizando como ferramenta oficinas de esporte, arte e cultura. Mesmo com o cunho social, onde esporte é apenas um meio e não a finalidade, ele traz em seus ensinamentos regras, trabalho em equipe, disciplina, bem estar, autoestima, coordenação, desenvolvimento de raciocínio tático... Enfim os benefícios são inúmeros. O programa Escola Aberta na esfera municipal, também utiliza o esporte como pano de fundo para atrair os jovens para as escolas aos finais de semana. Portanto, investir no esporte também é investir em cidadania; e mesmo em programas onde o objetivo é outro, podemos ver grandes talentos, atletas em potencial que precisam de um treinamento estruturado para atingir resultados expressivos em competições nacionais. Devemos oportunizar a formação de atletas tão restrita a grande massa da população. O Minas Tênis Clube por exemplo restringe o número de vagas de não-sócios em suas equipes principais. Podemos

otimizar o dinheiro investido em políticas públicas no esporte de alto rendimento, aumentar as chances de formar mais atletas, superar algumas limitações e sanar alguns problemas com a eficiência de uma gestão privada. Basta estabelecermos pontes entre as esferas públicas (federal, estadual e municipal) e as instituições privadas.

Segundo a X3M Sport Business alguns motivos para investir no esporte são:

1. Investimento baixo para um alto retorno;
2. Uma forma eficiente de atingir o público alvo;
3. Tem grande receptividade, por envolver emoção do expectador;
4. Incrementa o consumo de produtos e serviços;
5. Excelentes conteúdos – gera mídia espontânea qualificada;
6. Associa a marca a valores positivos que o esporte transmite;
7. Possibilita a integração com o cliente, parceiros e funcionários;
8. Excelente ferramenta de comunicação, gera simpatia junto ao público e mídia;
9. Agrega valor a marca;
10. Envolvimento da empresa com a comunidade.

E conforme pesquisa da X3M Sport Business o esporte é um:

Instrumento de inclusão social, oportunidade para desenvolvimento econômico e humano dos países. O esporte é ferramenta para diminuir a desigualdade social, promove a integração dos povos, em prol da paz. Gera legado econômico, humano, social e de infraestrutura. É o segmento mais importante da indústria do entretenimento. A Olimpíada é o maior evento de interesse de mídia, ficando em segundo lugar os Jogos Pan Americanos e em terceiro a Copa do Mundo. É a indústria que mais cresce ao ano, acima de 10 %, movimentando 24 bilhões no Brasil, cerca de 3,4 do PIB.

Sobre o investimento tardio do governo brasileiro para as metas olímpicas de 2016 o Ministro dos Esportes Aldo Rebelo disse a BBC Brasil:

O investimento deveria ter começado antes do que começou, mas é preciso também dizer que se o dinheiro é essencial, ele não é tudo. É preciso que a aplicação dos recursos se dê dentro de um planejamento, de metas e nos detalhes que definem a medalha.

Segundo Miguel Arruda pesquisador das ciências do esporte:

Não há condição biológica de formar um atleta num espaço menor do que 10 anos. É o tempo que a estrutura física demora para se adaptar às cargas dos treinamentos. Nos esportes coletivos é um pouco diferente, mas os esportes individuais demandam mais da capacidade física, isso é determinante.

Além disso, corroborando com essa opinião Paulo Montagnet, coordenador do Grupo de Estudos Avançados em Esporte, da Unicamp disse “É um erro pensarmos que vamos colocar dinheiro em quatro anos e vamos criar muitos atletas. Um atleta não se forma da noite para o dia”.

O problema não é só investimento financeiro no esporte, mas a gestão de recursos de maneira eficiente em estrutura física e humana que transcenda a monocultura do futebol no Brasil e a centralização de investimentos no Rio de Janeiro em detrimento de outros estados. Entre 2008 e 2012 o Comitê Olímpico Brasileiro (COB) recebeu entre recursos do Governo (como loteria e isenção fiscal) mais de R\$ 2 bilhões. Como podemos concluir o problema de formação de atletas no Brasil é multifacetário. Utilizar ferramentas de gestão para analisar a viabilidade de um novo modelo de gestão para formação de atletas é uma forma de levantar dados, planejar e organizar uma estrutura para investimentos na área que propicie aos grandes eventos esportivos gerar legados à sociedade e não elefantes brancos com o dinheiro público.

O modelo de formação de atletas de alto rendimento ocorre tradicionalmente por três vias: parcerias público-privadas (PPPs), investimento privado e em universidades. Exemplificamos o primeiro em clubes brasileiros que se beneficiam da Lei de Incentivo



ao Esporte (LIE) nas estâncias federal e estadual; o segundo através de patrocínio direcionado das grandes marcas esportivas; e o terceiro através da infraestrutura presente em universidades (privadas) como no modelo norte-americano.

Segundo Santos et al (1997) em um estudo realizado para o BNDES as políticas esportivas são diferentes ao redor do mundo. Nos EUA, por exemplo, o esporte é fomentado nas escolas, tendo grandes investimentos nas universidades e depois por times profissionais. Já na Itália esse processo ocorre basicamente através de clubes. E no caso do Japão e da Coréia a participação das empresas que é relevante.

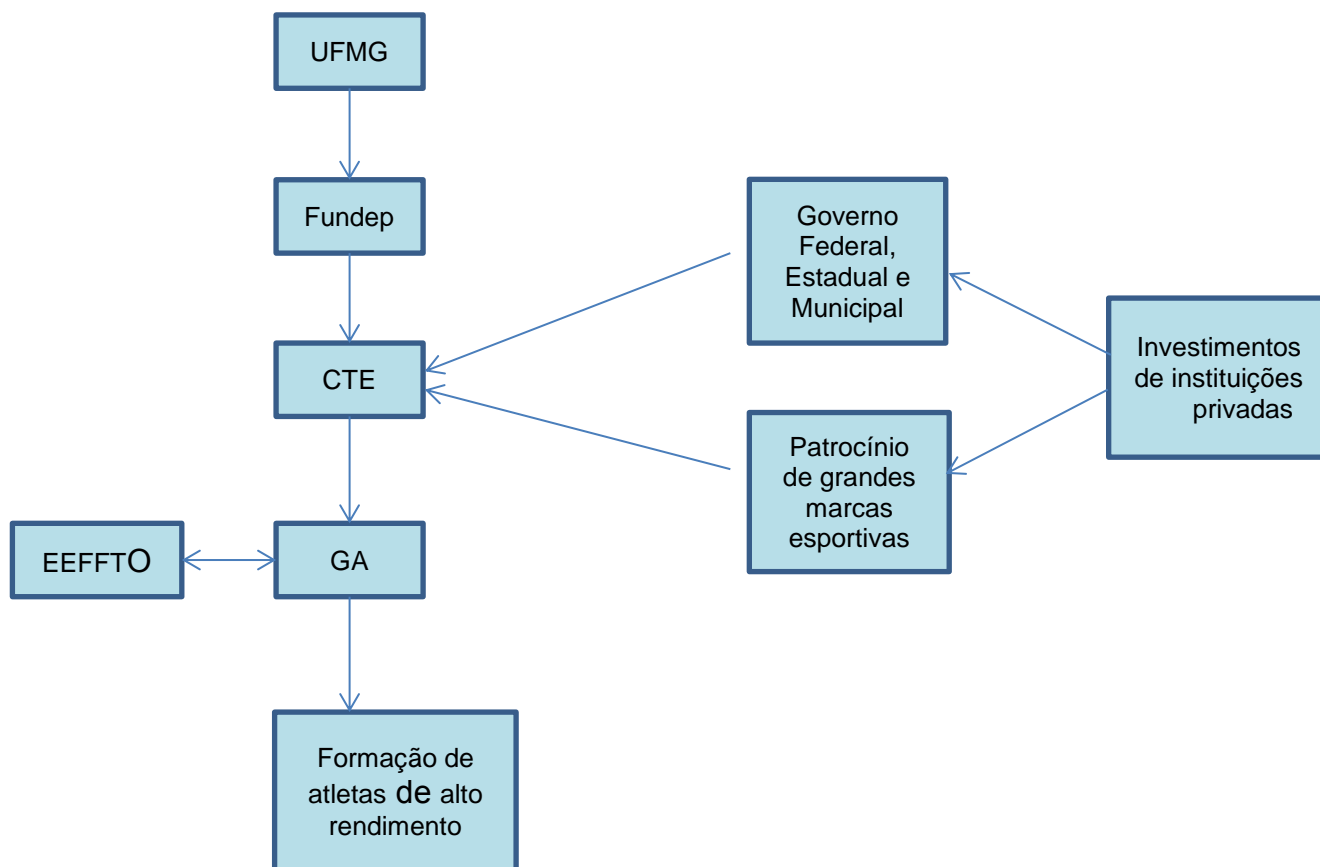
O modelo clube é árido. “Antigamente, cabia aos clubes oferecer treinamento aos iniciantes. Hoje em dia, esse espaço está sumindo. Criou-se uma lacuna”, aponta a coordenadora Maria Tereza Silveira Böhme, professora da Escola de Educação Física e Esporte (EEFE) da USP (MINAMI, 2012). Em Belo Horizonte assistimos a extinção de algumas equipes ou a queda de produção de times como dos clubes Ginástico, Sparta, Olympico e Mackenzie. Além disso, a especialização precoce e a utilização excessiva do método analítico estimulam o grande número de abandono na adolescência, de atletas que sofreram com a forte pressão psicológica. Segundo Garganta (1997) e Nascimento (2005), *apud* Teixeira et al (2012) “analisam que a repetição obsessiva dos gestos técnicos seja o principal equívoco no processo de ensino aprendizagem dos jogos desportivos coletivos, fator este que também pode implicar numa evasão precoce da atividade esportiva quando associado à prática competitiva”. Além disso, se restringirmos os clubes brasileiros em destaque, com altos investimentos e valor de captação no mercado financeiro temos como resultado quase que exclusivamente clubes de futebol.

O modelo escolar pode gerar ótimas consequências do ponto de vista social, mas existe um grande distanciamento do esporte escolar para o esporte de alto rendimento. É ilusório criar expectativas de resultados olímpicos onde o pífio normalmente se instala. Existem exceções como os Jogos Escolares de Belém que revelou promissoras atletas de handebol para a seleção brasileira. Paulo César Montagner, coordenador do Grupo de Estudos Avançados em Esporte da Unicamp, afirma que “o investimento do Brasil no alto rendimento é de ordem parecida ao de outros países, mas critica o que

considera o pouco esforço para criar uma estrutura de esporte escolar, que possa revelar novos atletas”.

Em uma iniciativa ímpar do Governo Federal e Estadual de Minas Gerais em parceria com a UFMG está sendo construído o CTE orçado em R\$ 65 milhões com previsão de término em 2014, obra essa realizada nos padrões competitivos internacionais. Apesar de toda infraestrutura física ainda não existe um projeto de formação de atletas de alto rendimento de GA no CTE.

O Brasil utiliza largamente as PPPs como principal fonte de fomento ao esporte através dos incentivos fiscais. Com a previsão de término da LIE fixada para 2015 é necessário repensar o modelo atual de captação de recursos para a formação de atletas. Dessa forma, foi criado um novo modelo (visualizado no FLUXOGRAMA abaixo) baseado na interface destas 3 vias: PPPs, investimento privado e em universidades; na tentativa de otimizar a formação de atletas e fornecer uma alternativa de transição que antecipa os possíveis prejuízos do término da LIE.



FLUXOGRAMA: uma proposta inicial

## 1.2 Objetivos gerais

Apresentar uma proposta de formação de atletas de GA de alto rendimento no CTE baseado no novo modelo.

## 1.3 Objetivos específicos

Analisar a viabilidade de utilização do novo modelo através de ferramentas de gestão. Aproximar a tecnologia na prestação de serviço e o conhecimento acadêmico produzido do mercado e através de parcerias público-privadas contribuir para a expansão do esporte brasileiro.

## 2 METODOLOGIA

Foram utilizadas ferramentas de gestão como o PDCA, a Análise SWOT e o 5W2H para testar esse novo modelo. Dessa forma, também foi possível elucidar a interação entre seus componentes.

Na Análise SWOT foi analisado os pontos fortes e fracos, as oportunidades e as ameaças de se utilizar esse novo modelo.

O 5W2H apresentou dados sobre a proposta de formação de atletas através das perguntas visualizadas na FIGURA 1.

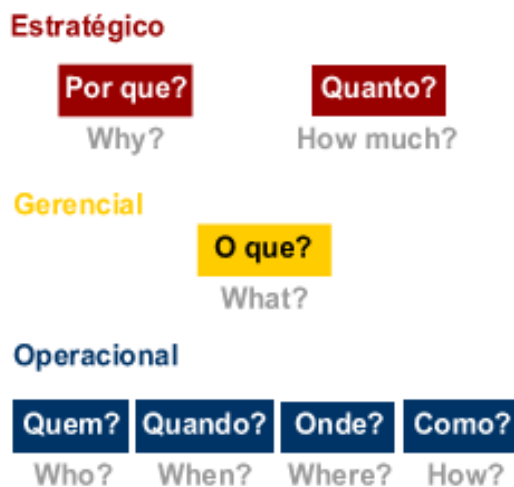


FIGURA 1: 5W2H

O PDCA consiste no planejamento, desenvolvimento, verificação de metas e resultados, ação preventiva e corretiva; sendo que para este estudo os resultados da formação de atletas e a ação corretiva não foram realizados devido ao formato de proposta do projeto.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quadro 1. Análise SWOT

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	<p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza mais de uma fonte de captação de recursos</li> <li>• Otimiza a formação de atletas através da integração dos seus componentes .</li> <li>• Utiliza da infraestrutura de ponta do CTE e do conhecimento produzido no bojo da universidade.</li> <li>• Oferece amplo suporte aos atletas de GA de alto rendimento.</li> <li>• Antecipa os possíveis prejuízos do término da LIE.</li> </ul>	<p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O modelo não apresenta a possibilidade de um sistema de co-gestão entre a FUNDEP e empresas investidoras.</li> </ul>
Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilita a utilização das PPPs para além dos incentivos fiscais garantindo investimentos mais estáveis e duradouros.</li> <li>• Como o espaço na mídia para os eventos esportivos é cada vez maior, o grande retorno de marketing justifica o investimento de instituições privadas.</li> <li>• Contempla a possibilidade de incentivos na esfera municipal.</li> </ul> <p><b>Oportunidades</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não ocorrer investimento suficiente para a execução e continuidade do projeto.</li> </ul> <p><b>Ameaças</b></p>

A análise SWOT demonstrou os benefícios da utilização do modelo.

**Quadro 2. Aplicação do 5W2H sobre o modelo**

Por quê?	Quem?	O quê?	Quando?	Onde?	Como?	Quanto?
Para otimizar a	UFMG	Fiscalizar	2015	CTE	Estabelecendo metas	Não se aplica
formação de atletas	FUNDEP	Gerenciar			para cada componente	nesse momento
de alto rendimento	CTE	Oferecer infraestrutura				devido ao caráter
e gerar uma proposta	EEFFTO	RH/conhecimento aplicado				de proposta do
de formação de atletas	Governos	Incentivos fiscais				modelo.
de GA no CTE.	Empresas Investidoras	Investir				

O 5W2H esclareceu a interação dos componentes do novo modelo.

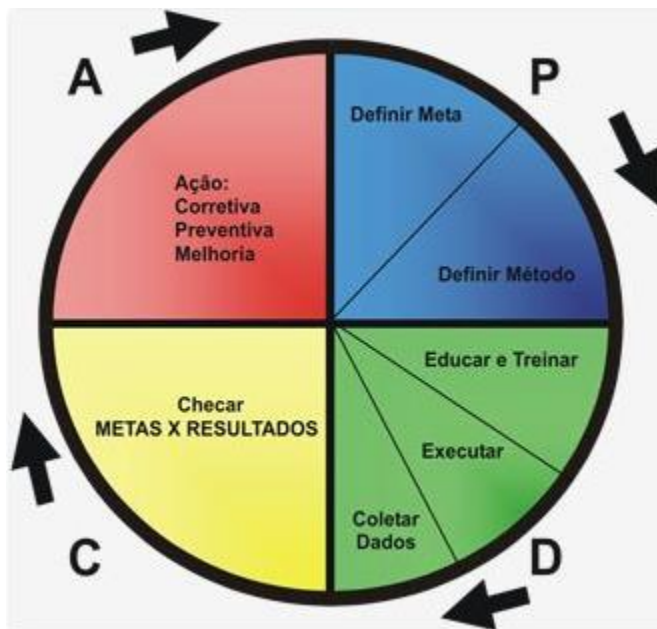


GRÁFICO 2: PDCA

O PDCA auxiliou no processo de construção do novo modelo e deverá ser utilizado na execução do projeto. Através dele também conseguimos verificar a viabilidade de utilização do modelo com a coleta de dados feita na análise SWOT e no 5W2H.

## 5 CONCLUSÕES

O estudo concluiu que a proposta do projeto de formação de atletas de alto rendimento de GA no CTE propicia as bases para sua execução e também fornece parâmetros para a sua implementação em outras modalidades baseadas no mesmo modelo.

## REFERÊNCIAS

Disponível em: <<http://olimpiadas.uol.com.br/2008/quadro-de-medalhas/>> Acessado em 10 de 2013dia .

Disponível em: <<http://olimpiadas.uol.com.br/quadro-de-medalhas/>>

Disponível em: <<http://acertodecontas.blog.br/esportes/fiasco-olimpico-no-pode-ser-atribuido-a-falta-de-investimentos/>>

MINAMI, T. Pesquisadores apontam problemas na formação de jovens atletas no Brasil. **USP Online**, 4 jul. 2012. Disponível em: <<http://www5.usp.br/13329/pesquisadores-apontam-problemas-na-formacao-de-jovens-atletas-no-brasil/>>

TEIXEIRA, M. Motivo do abandono da prática esportiva: uma revisão de literatura. **EFDeportes.com, Revista Digital**, Buenos Aires, v. 15, n. 166, mar., 2012. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com/efd166/motivos-do-abandono-da-pratica-esportiva.htm>>

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 1989.

ESPÍNDOLA, M. Foco no esporte: Centro de Treinamento da UFMG seleciona e forma atletas enquanto dá continuidade às obras do parque aquático e inicia construção de quadra poliesportiva. **Boletim UFMG**, Belo Horizonte, v.39, n.1.835, 9 de setembro de 2013.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: Análise 360° da Oportunidade de Negócio. **Movimento Empreenda**, Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, snt.

KHOSLA, V. Any big problem is a big opportunity.

[www.ibge.gov.br/](http://www.ibge.gov.br/)

<http://www.x3mbrasil.com/investir-no-esporte.html>

[http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/08/120812\\_olympics\\_investimento\\_esporte\\_cc.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2012/08/120812_olympics_investimento_esporte_cc.shtml)