

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA**  
**FACULDADE DE EDUCAÇÃO FÍSICA E DESPORTOS**  
**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM EDUCAÇÃO FÍSICA**

**Análise de Modelos de Gestão de Equipes de Natação Paralímpica Brasileira**

Juiz de Fora  
2025

**Fábio Pereira Antunes**

**Análise de Modelos de Gestão de Equipes de Natação Paralímpica Brasileira**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Educação Física da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação Física. Área de concentração: Exercício e Esporte

Orientador: Prof. Dr. Maurício Gattás Bara Filho

Coorientador: Prof. Dr. Heglison Custódio Toledo

Juiz de Fora

2025

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Pereira Antunes, Fábio.

Análise de Modelos de Gestão de Equipes de Natação Paralympica Brasileira / Fábio Pereira Antunes. -- 2025.  
78 f.

Orientador: Maurício Gattás Bara Filho

Coorientador: Heglison Custódio Toledo

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Viçosa, Faculdade de Educação Física. Programa de Pós-Graduação em Educação Física, 2025.

1. Gestão esportiva. 2. Natação paralympica. 3. Políticas públicas. 4. Inclusão social. I. Gattás Bara Filho, Maurício, orient. II. Custódio Toledo, Heglison, coorient. III. Título.

Fábio Pereira Antunes

Análise de modelos de gestão de equipes de Natação Paralímpica Brasileira

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Educação Física da Universidade Federal de Juiz de Fora como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Educação Física. Área de concentração: Exercício e Esporte

Aprovada em 17 de dezembro de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Maurício Gattás Bars Filho - Orientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Heglison Custódio Toledo - Coorientador  
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Felipe da Silva Leite Cardoso  
Centro Universitário FAMINAS

Prof. Dr. Helder Zimmermann de Oliveira  
Centro Universitário Universo

Juiz de Fora, 06/11/2025.



Documento assinado eletronicamente por Felipe da Silva Leite Cardoso, Usuário Externo, em 18/12/2025, às 09:34, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por Helder Zimmermann de Oliveira, Usuário Externo, em 18/12/2025, às 10:29, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por Heglison Custódio Toledo, Professor(a), em 18/12/2025, às 11:09, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



Documento assinado eletronicamente por Mauricio Gattas Bars Filho, Professor(a), em 25/12/2025, às 11:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no § 3º do art. 4º do [Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no Portal do SEI-UFJF ([www2.ufjf.br/SEI](http://www2.ufjf.br/SEI)) através do ícone Conferência de Documentos, informando o código verificador 2727247 e o código CRC 43497E29.

Dedico este trabalho à minha família, pelo apoio incondicional, e a todos que acreditaram na minha caminhada acadêmica .

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela força, sabedoria e saúde concedidas durante todo este percurso.

À minha família, em especial a minha esposa Mary e minhas filhas Yasmin e Giulia, pelo apoio incondicional, compreensão nos momentos de ausência e incentivo constante para que eu pudesse alcançar este objetivo.

Ao meu orientador Maurício Bara e ao coorientador Heglison Toledo, pela orientação, paciência e contribuições fundamentais para a realização desta pesquisa.

Aos colegas e amigos, pela parceria, pelas trocas de conhecimento e pelo apoio nos momentos de desafio.

Aos atletas, alunos e profissionais que participaram direta ou indiretamente deste trabalho, minha gratidão pela colaboração e por servirem de inspiração diária.

Ao Comitê Paralímpico Brasileiro e às instituições que apoiaram esta pesquisa, pelo suporte e pela confiança.

Por fim, a todos que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta dissertação, o meu sincero agradecimento.

## RESUMO

O estudo analisa os modelos de gestão de equipes de natação paralímpica no Brasil, partindo do reconhecimento de que, apesar dos expressivos resultados alcançados pelo país em competições internacionais, ainda persistem fragilidades estruturais e gerenciais que comprometem a sustentabilidade da modalidade. O objetivo central foi investigar como diferentes práticas de gestão influenciam a organização e o desempenho das equipes, à luz da metodologia SPLISS, que identifica fatores determinantes para o sucesso esportivo internacional. A pesquisa adotou delineamento misto, com abordagem qualitativa e quantitativa, incluindo questionário aplicado a gestores e treinadores de 12 clubes participantes do Campeonato Brasileiro de Natação Paralímpica, o que possibilitou captar tanto percepções e práticas administrativas quanto indicadores objetivos de estrutura, recursos e resultados esportivos. Os achados revelam um cenário marcado por heterogeneidade institucional: a maioria das entidades tem natureza associativa, com forte concentração de atletas e conquistas em poucos polos, evidenciando desigualdades significativas na distribuição de recursos, infraestrutura e oportunidades. Verificou-se baixa adoção de mecanismos formais de gestão, como fluxogramas, compliance e governança, além da ausência de programas estruturados de formação continuada e suporte à pós-carreira dos atletas, embora existam iniciativas pontuais em pesquisa e inovação. A composição das comissões técnicas mostrou predominância masculina e ausência de profissionais com deficiência, o que contrasta com a missão inclusiva do movimento paralímpico. Em termos de financiamento, prevalece a dependência de leis de incentivo e patrocínio privado, reforçando a necessidade de estratégias mais diversificadas e sustentáveis. Quanto às metas institucionais, destacou-se a orientação ao alto rendimento, com menor ênfase em inclusão social, o que indica um descompasso em relação aos princípios originais do paradesporto. A análise comparativa entre práticas de gestão e desempenho revelou que o êxito competitivo não decorre necessariamente da adoção de modelos gerenciais avançados, mas da concentração de atletas, recursos e experiência em determinados clubes. Conclui-se que a profissionalização da gestão, aliada à padronização de processos, à valorização de pessoas, à inovação tecnológica e ao equilíbrio entre missão social e esportiva, é fundamental para a consolidação da natação paralímpica brasileira. O estudo, ao preencher lacuna na literatura acadêmica, oferece subsídios para políticas públicas e

institucionais capazes de fortalecer a governança, ampliar a equidade entre clubes e promover a sustentabilidade da modalidade, reafirmando o esporte paralímpico como vetor de inclusão e desenvolvimento humano.

**Palavras-chave:** Gestão esportiva; Natação paralímpica; Políticas públicas; Inclusão social.



## **ABSTRACT**

This study analyzes the management models of Paralympic swimming teams in Brazil, recognizing that despite the country's remarkable results in international competitions, structural and managerial weaknesses persist, compromising the sustainability of the sport. The main objective was to investigate how different management practices influence the organization and performance of teams, based on the SPLISS methodology, which identifies key factors for international sporting success. A mixed-methods design was adopted, combining qualitative and quantitative approaches, through an online questionnaire applied to managers and coaches of 12 clubs participating in the Brazilian Paralympic Swimming Championship. This approach enabled the analysis of both perceptions and administrative practices, as well as objective indicators regarding structure, resources, and sporting outcomes. The findings reveal a heterogeneous institutional landscape: most organizations are associations, with strong concentration of athletes and achievements in a few clubs, reflecting significant inequalities in the distribution of resources, infrastructure, and opportunities. The adoption of formal management mechanisms such as flowcharts, compliance, and governance proved limited, as did the implementation of continuing education and post-career support for athletes, although some isolated initiatives in research and innovation were observed. Technical staff composition showed male predominance and absence of professionals with disabilities, contrasting with the inclusive mission of the Paralympic movement. Financially, reliance on tax incentive laws and private sponsorship prevails, underscoring the need for more diversified and sustainable funding strategies. Regarding institutional goals, emphasis is placed on high performance, with less attention to social inclusion, indicating a mismatch with the foundational principles of parasport. Comparative analysis between management practices and sporting results suggests that success is not necessarily linked to advanced managerial models but rather to the concentration of athletes, resources, and expertise in certain clubs. It is concluded that professionalization of management, standardization of processes, human resource development, technological innovation, and a balance between social and sporting missions are essential for the consolidation of Brazilian Paralympic swimming. By addressing a gap in academic literature, this study provides evidence-based insights to guide public policies and institutional practices, strengthen governance, reduce inequalities among clubs, and ensure

sustainable development of the sport, reaffirming Paralympic swimming as a driver of inclusion and human development.

**Keywords:** Sport management; Paralympic swimming; Public policies; Social inclusion.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Distribuição de tipos de instituição .....	47
Figura 2	– Distribuição dos cargos .....	48
Figura 3	– Dimensões por categoria .....	49
Figura 4	– Indicadores institucionais por categoria.....	51
Figura 5	– Números de profissionais por instituição .....	52
Figura 6	– Atuação profissional na equipe .....	53
Figura 7	– Formação dos profissionais .....	54
Figura 8	– Forma de aquisição dos investimentos .....	54
Figura 9	– Competições disputadas .....	55
Figura 10	– Objetivos dos treinamentos .....	56
Figura 11	– Distribuição dos atletas por instituição .....	56
Figura 12	– Atletas com deficiência por instituição .....	57
Figura 13	– Medalhas internacionais por instituição .....	59
Figura 14	– Bolsas Esportivas.....	60
Figura 15	– Atletas de Seleção por Clube.....	61

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
APB	Academia Paralímpica Brasileira do CPB
CBCP	Comitê Brasileiro de Clubes Paralímpicos
CLC	Circuito Loterias Caixa
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CONEP	Comissão Nacional de Ética em Pesquisa
CPB	Comitê Paralímpico Brasileiro
CT	Comissão Técnica
DP	Desvio-padrão
DOI	Digital Object Identifier
IPC	International Paralympic Committee (Comitê Paralímpico Internacional)
PcD	Pessoa com Deficiência
SPLISS	Sports Policy factors Leading to International Sporting Success
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
WPS	World Para Swimming

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO GERAL .....</b>	<b>16</b>
1.1	PROBLEMA.....	22
1.2	RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	26
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>29</b>
2.1	OBJETIVO GERAL .....	29
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	29
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>30</b>
3.1	CONTRIBUIÇÕES RECENTES NO CAMPO DA GESTÃO ESPORTIVA.....	31
3.2	GESTÃO EFICIENTE EM CLUBES ESPORTIVOS .....	32
3.3	DIFERENÇAS NA GESTÃO DE EQUIPES E CLUBES PARALÍMPICO.....	33
3.4	DESAFIOS ESPECÍFICOS NA GESTÃO DE CLUBES PARALÍMPICOS.....	33
3.5	ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NO ESPORTE PARALÍMPICO .....	35
3.6	MODELOS DE GESTÃO ESPORTIVA: APLICAÇÕES NO CONTEXTO PARALÍMPICO COM FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....	36
3.7	ESTUDOS SOBRE GESTÃO EM CLUBES ESPORTIVOS: UMA ANÁLISE CRÍTICA COM FOCO EM CLUBES PARALÍMPICOS.....	40
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>43</b>
4.1	DELINEAMENTO DO ESTUDO .....	43
4.2	PARTICIPANTES E AMOSTRA .....	44
4.3	ANÁLISE DOS DADOS .....	45
<b>5</b>	<b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>47</b>
5.1	APONTAMENTOS DOS CENÁRIOS INVESTIGADOS .....	62
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>65</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>70</b>

## APRESENTAÇÃO DO PESQUISADOR

Nasci profissionalmente na borda da piscina, com o cronômetro na mão e a convicção de que o alto rendimento mora nos detalhes. Quando esses detalhes atravessam o campo paralímpico, ganham novas camadas: acessibilidade, classificação funcional, comunicação ampliada, uso criterioso de tecnologia assistiva e uma ética do cuidado que precisa permear toda a organização. Em 2018, minha trajetória ganhou um marco definitivo ao iniciar o trabalho com o atleta Gabriel Geraldo dos Santos Araújo. Naquele momento, descobri que a excelência na natação paralímpica é tanto técnica quanto organizacional: depende da cadência de braçadas e do desenho do microciclo, mas também de como um clube estrutura sua equipe multidisciplinar, de como se financia, de como comunica rotinas com atletas e famílias, e de como articula a classificação funcional no tempo certo (IPC, 2023).

Ao longo do ciclo 2018–2024, entre treinos cotidianos e competições, fui consolidando o olhar que sustenta este estudo. Integrei práticas em clubes de referência, como o Praia Clube, mantive diálogo próximo com instituições como a Associação Bauruense de Desportos Aquáticos e vivi a experiência de conduzir rotinas de preparação que culminaram na participação da seleção brasileira de natação paralímpica nos Jogos de Paris. Ao mesmo tempo, aprofundi minha formação acadêmica na UFJF, que me ofereceu o espaço crítico para transformar inquietações em perguntas de pesquisa, conectando evidências do treino como parciais, contagem de braçadas, variabilidade de ritmo, escalas de bem-estar com decisões de gestão. Percebi, no cotidiano, que duas realidades convivem no país: projetos com governança clara, equipe integrada e cultura de dados que sustentam progressões consistentes; e contextos em que a descontinuidade orçamentária, a sobrecarga de funções e a fragilidade na interface com escola, saúde e família corroem trajetórias promissoras.

Essa constatação me moveu. A literatura brasileira específica sobre gestão do esporte paralímpico ainda é menos volumosa do que o campo pede. Enquanto o Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB) organiza o sistema nacional com políticas, formações, centros de treinamento, calendários e diretrizes a efetividade na ponta depende da capacidade de cada clube em traduzir essas diretrizes em processos previsíveis, mensuráveis e inclusivos (CPB, 2024). Há também um componente estrutural de financiamento que exige competências específicas, da captação via Lei

de Incentivo ao Esporte à prestação de contas com indicadores de resultado (BRASIL, 2006). Do ponto de vista técnico, a classificação funcional (categorias S, SB e SM) é a base de justiça competitiva e precisa ser tratada como um projeto organizacional, com cronogramas, documentação e articulação interinstitucional (IPC, 2023). Onde essa engrenagem se alinha, observa-se mais consistência de carga, menos lesões evitáveis, melhor periodização em função do calendário e, sobretudo, trajetórias esportivas mais sustentáveis.

Minha experiência prática refinou esse diagnóstico. Pude testemunhar o impacto de reuniões pré-competição com metas claras; de protocolos de recuperação estruturados; do monitoramento sistemático de carga objetiva e subjetiva; da revisão técnica com vídeo orientada por indicadores; da comunicação acessível e previsível para atletas com perfis sensoriais distintos; e da presença efetiva de equipes multidisciplinares como fisioterapia, preparação física, psicologia, nutrição e medicina do esporte que sejam verdadeiramente integradas ao plano técnico. Com o tempo, aprendi que “inclusão” e “alto rendimento” não são polos opostos. Quando a organização é competente, uma dimensão reforça a outra: acessibilidade arquitetônica, comunicacional e metodológica não apenas garante direitos, como também melhora a performance ao reduzir ruídos, incertezas e sobrecargas.

É desse chão que nasce a pergunta que orienta minha pesquisa: quais modelos de gestão e arranjos institucionais sustentam, de modo consistente, o desenvolvimento de atletas de natação paralímpica no Brasil? O que fazem de diferente os clubes que combinam resultados esportivos com progressão e retenção de talentos? Quais práticas de coordenação e de uso de dados transformam boas experiências em políticas internas replicáveis? Ao buscar respostas, pretendo descrever estruturas e processos de gestão em diferentes contextos, comparar arranjos de governança, financiamento, composição de equipes e rotinas operacionais em estágios diversos de formação (iniciação, transição e alto rendimento) e identificar práticas associadas a melhores desfechos. A intenção final é oferecer recomendações aplicáveis, calibradas às escalas e realidades brasileiras, capazes de orientar dirigentes, coordenadores e treinadores em decisões do dia a dia da montagem de uma equipe multidisciplinar viável à defesa de rotinas de monitoramento, da organização do pipeline competitivo à qualificação da comunicação com famílias e redes de saúde e educação.

Escrever este memorial em primeira pessoa é também reconhecer meu lugar de fala e assumir responsabilidades éticas. Minha dupla inserção treinador e pesquisador é um ativo por oferecer acesso a processos reais, mas carrega o risco de vieses. Para mitigá-los, estabeleço desde já procedimentos de consentimento informado, anonimização quando necessário, critérios transparentes de seleção de casos, triangulação de fontes (documentos, entrevistas e indicadores) e distinção rigorosa entre impressões e evidências. Comprometo-me, ainda, com a devolutiva dos achados a participantes e instituições, em linguagem técnica e operacional, porque acredito que a pesquisa em gestão do esporte só cumpre sua função quando retorna ao campo para qualificá-lo.

O que espero entregar, ao final, é uma ferramenta útil. Quero que o estudo ajude um gestor a construir previsibilidade orçamentária ancorada em indicadores; que apoie um treinador a consolidar uma cultura de dados com foco no cuidado e na performance; que ofereça argumentos para formação continuada de staffs e para a integração real das equipes multidisciplinares; que inspire projetos emergentes a estruturarem percursos que transformem iniciação em carreira. Este texto, que antecede a Introdução, é a forma acadêmica de apresentar a história que me trouxe até aqui: o caminho que se iniciou em 2018 com Gabriel, se expandiu nos clubes, se consolidou com a seleção brasileira em Paris e, agora, se volta à universidade para sistematizar o que aprendemos na prática. Se eu conseguir traduzir vivências de borda de piscina em conhecimento rigoroso e aplicável, terei honrado as pessoas e instituições que caminharam comigo e contribuído para que mais atletas tenham condições de alcançar o seu melhor em um sistema paralímpico cada vez mais competente, justo e inclusivo.



## 1 INTRODUÇÃO

O esporte paralímpico passou por uma evolução expressiva desde sua criação, tanto no cenário internacional quanto no Brasil, consolidando-se como uma importante referência no contexto esportivo mundial. O desenvolvimento do movimento paralímpico evidencia a relevância do esporte adaptado como um instrumento de inclusão social, além de ser uma plataforma para o crescimento e aprimoramento de atletas de alto rendimento.

O esporte paralímpico pode ser compreendido como o conjunto de práticas esportivas organizadas, adaptadas ou especificamente desenvolvidas para pessoas com deficiência, sejam elas de natureza física, visual ou intelectual. Sua essência está em promover a inclusão social e a igualdade de oportunidades no campo esportivo, assegurando que os indivíduos com deficiência tenham acesso a competições em condições de equidade, mas preservando as especificidades decorrentes das limitações funcionais de cada atleta.

O movimento paralímpico teve suas origens no período pós-Segunda Guerra Mundial, quando o esporte começou a ser utilizado como parte essencial no processo de reabilitação de soldados feridos em combate. Em 1944, o médico Ludwig Guttmann estabeleceu um centro de reabilitação em Stoke Mandeville, Inglaterra, onde implementou o uso do esporte como terapia para pessoas com lesões na coluna vertebral. Esse trabalho pioneiro culminou na organização dos primeiros Jogos de Stoke Mandeville, em 1948, evento considerado o precursor dos Jogos Paralímpicos modernos (Brittain, 2010).

O primeiro evento oficial dos Jogos Paralímpicos ocorreu em Roma, em 1960, com a participação de 400 atletas representando 23 países. A partir de então, os Jogos cresceram substancialmente, tanto em termos de número de participantes quanto em visibilidade e profissionalização. Um marco significativo foi a fundação do Comitê Paralímpico Internacional (IPC) em 1989, que formalizou a governança do movimento paralímpico, promovendo sua integração no calendário esportivo internacional e garantindo maior organização e projeção ao evento (Legg, 2011).

Neste sentido, o Comitê Paralímpico Internacional (IPC), fundamentou e iniciou a organização do esporte paralímpico, na visão do IPC não se reduz a uma adaptação do esporte convencional, mas constitui um campo próprio, com regras e classificações funcionais que visam equilibrar as condições de disputa entre atletas com diferentes

graus e tipos de deficiência. Assim, o esporte paralímpico é caracterizado por dois elementos centrais, em primeiro a adaptação das modalidades tradicionais (como atletismo, natação, futebol e basquete), possibilitando a participação de pessoas com deficiência. Em seguida a Criação de modalidades específicas, inexistentes no esporte olímpico, mas surgidas a partir da realidade funcional dos atletas, como o goalball (para deficientes visuais) e a bocha paralímpica (para pessoas com paralisia cerebral severa).

Atualmente, os Jogos Paralímpicos se consolidaram como o terceiro maior evento esportivo do mundo, ficando atrás apenas dos Jogos Olímpicos e da Copa do Mundo de Futebol em termos de audiência e cobertura midiática (Beckman et al., 2014). Nos Jogos de Tóquio 2020, realizados em 2021 devido à pandemia de COVID-19, participaram 4.400 atletas de 162 países, confirmando o evento como um dos maiores e mais resilientes da história paralímpica (IPC, 2021). Já na edição de Paris 2024, o evento reafirmou sua relevância global, promovendo políticas inovadoras de acessibilidade e inclusão, ressaltando o papel do esporte como ferramenta de transformação social (Paris 2024, 2024).

O movimento paralímpico no Brasil teve um início relativamente tardio em comparação com o cenário internacional, mas acompanhou o desenvolvimento global do esporte adaptado. O primeiro marco significativo ocorreu em 1958, com a realização dos Jogos Brasileiros para Paraplégicos, no Rio de Janeiro. No entanto, o movimento carecia de estrutura e continuidade, o que dificultou seu progresso nas décadas seguintes (Santos, 2016).

Somente na década de 1980, o esporte paralímpico no Brasil começou a ganhar maior impulso. Em 1984, o país participou pela primeira vez dos Jogos Paralímpicos, realizados em Nova Iorque, com uma pequena delegação composta por apenas quatro atletas. Essa participação modesta marcou o início de uma trajetória de crescente evolução no esporte adaptado brasileiro.

A fundação do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), em 1995, representou um divisor de águas no desenvolvimento do esporte paralímpico no Brasil. A partir da criação do CPB, houve uma maior organização e suporte institucional para o crescimento do movimento no país, o que possibilitou a implementação de políticas mais eficazes e de programas de incentivo voltados para os atletas paralímpicos (Moreira, 2019).

Com essa nova estrutura, o Brasil passou a crescer como uma potência no esporte paralímpico mundial. Esse crescimento culminou em resultados expressivos nos Jogos Paralímpicos de Tóquio 2020, realizados em 2021, quando o Brasil conquistou um total de 72 medalhas, das quais 22 foram de ouro, consolidando-se entre as principais nações paralímpicas do mundo. A modalidade de natação foi o grande destaque, com o país alcançando 23 medalhas, o que confirmou o Brasil como uma referência internacional na modalidade (CPB, 2021).

Os Jogos Paralímpicos têm desempenhado um papel crucial na promoção da inclusão social de pessoas com deficiência, ao mesmo tempo que contribuem para a transformação das percepções da sociedade em relação a elas. Segundo Brittain (2010), os Jogos Paralímpicos são um poderoso mecanismo para modificar a visão que a sociedade tem sobre a deficiência, ao destacar o potencial humano e as capacidades desses atletas. Além disso, o evento tem sido essencial para o avanço de políticas públicas inclusivas, bem como para o fomento de debates sobre acessibilidade e igualdade de oportunidades.

As cidades que sediam os Jogos Paralímpicos são diretamente impactadas pelas iniciativas de acessibilidade implementadas para o evento. Exemplos notáveis desse legado podem ser observados nas melhorias realizadas em Londres 2012 e no Rio de Janeiro 2016. As ações de acessibilidade, que foram desenvolvidas para além das arenas esportivas, tiveram um impacto positivo na infraestrutura urbana, contribuindo para uma maior inclusão social das pessoas com deficiência e deixando um legado duradouro para as cidades (Legg, 2011).

Outro aspecto fundamental dos Jogos Paralímpicos é o papel que desempenham na construção de uma identidade coletiva para as pessoas com deficiência. Conforme argumenta Peers (2009), os Jogos proporcionam um espaço para celebrar a diversidade física e promover o orgulho em torno das habilidades dos atletas paralímpicos. A visibilidade proporcionada por esse evento tem sido essencial para desconstruir estereótipos e favorecer uma imagem positiva das pessoas com deficiência, fortalecendo a inclusão e o respeito a essas comunidades.

Os Jogos Paralímpicos desempenham um papel crucial no desenvolvimento e na profissionalização do esporte adaptado em escala global. Desde a primeira edição oficial, realizada em Roma em 1960, o evento tem crescido significativamente em termos de escala e importância no cenário esportivo internacional. Nos Jogos de Tóquio 2020, por exemplo, a participação de mais de 4.400 atletas provenientes de

162 países reforçou o impacto dos Jogos na promoção e na consolidação de diversas modalidades adaptadas (IPC, 2021).

A criação do Comitê Paralímpico Internacional (IPC), em 1989, representou um marco importante na evolução do esporte paralímpico, pois estabeleceu normas padronizadas e garantiu a equidade nas competições. Isso também contribuiu para a profissionalização dos atletas e para a melhoria contínua das condições de treinamento e competição. No Brasil, esse processo de profissionalização foi evidente durante os Jogos de Tóquio 2020, nos quais o país conquistou 22 medalhas de ouro, um reflexo direto do sucesso dos programas de incentivo ao esporte adaptado e do desenvolvimento da infraestrutura esportiva (CPB, 2021).

Os Jogos Paralímpicos estabeleceram-se como o terceiro maior evento esportivo do mundo, atraindo uma audiência crescente ao longo dos anos. Durante a edição de Londres 2012, o evento alcançou recordes de audiência, com mais de 4 bilhões de espectadores, consolidando ainda mais sua relevância no cenário esportivo internacional (Beckman et al., 2014). Esse sucesso foi reiterado em edições subsequentes, como nos Jogos do Rio 2016 e de Tóquio 2020, quando milhões de pessoas ao redor do mundo acompanharam as competições, ampliando a visibilidade do esporte paralímpico.

A crescente parceria com grandes veículos de mídia, como a BBC e a NBC, além do crescente engajamento de patrocinadores, foi um fator determinante para o aumento da visibilidade e o impacto global dos Jogos Paralímpicos (Rogan, 2019). Além disso, o evento tem desempenhado um papel crucial na democratização do esporte, ao incentivar a participação de atletas de países em desenvolvimento e promover um ambiente mais inclusivo no contexto esportivo mundial.

A estrutura organizacional e as políticas de desenvolvimento de atletas do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB) refletem um processo de profissionalização e consolidação institucional desde sua criação, em 1995. O CPB constitui-se como entidade máxima do segmento paralímpico no país, reconhecido como Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP), sem fins lucrativos, com abrangência nacional e sede administrativa em São Paulo (CPB, 2023). De acordo com Pasini, Gutierrez e Duarte (2020), a organização interna do CPB é marcada por uma lógica de gestão profissional, com a adoção de práticas modernas e transparentes. Sua governança é composta por cinco órgãos autônomos: Assembleia Geral, Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Tribunal

Disciplinar Paralímpico (CPB, 2023). O Conselho de Administração, responsável pela definição das diretrizes estratégicas, desempenha papel vital na supervisão e monitoramento da gestão executiva, assegurando a governança institucional e o cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico (CPB, 2022). Este conselho reúne membros independentes, representantes das confederações filiadas e atletas, o que revela uma estrutura democrática e inclusiva (CPB, 2023). A Diretoria Executiva, composta por presidente, vice-presidente e diretores nomeados, é encarregada da execução direta dos programas e projetos, sempre em conformidade com as deliberações do Conselho de Administração.

No que tange às políticas de desenvolvimento de atletas, o CPB organiza suas ações de forma abrangente, contemplando desde a iniciação esportiva até o alto rendimento. O Planejamento Estratégico 2022-2024 dispõe de seis dimensões, destacando-se a de “Desenvolvimento Esportivo e Inclusão” e a de “Excelência Esportiva”, que estão diretamente relacionadas à formação e ao aprimoramento dos atletas (CPB, 2022). Furtado, Trindade e Mezzadri (2019) ressaltam que, embora o CPB seja reconhecido pela excelência na gestão de atletas de elite, persiste o desafio de equilibrar o investimento entre o esporte competitivo e as políticas de inclusão social e educacional, princípios que fundamentam sua natureza jurídica. Entre os principais programas encontram-se as Escolas de Esportes Paralímpicos e os Centros de Referência, responsáveis por oferecer práticas continuadas a milhares de jovens. A meta estabelecida até 2024 é atender cerca de 50 mil crianças e adolescentes em idade escolar por meio de ações de iniciação e inclusão esportiva (CPB, 2022). Para Marques e Fleury (2013), a consolidação dessas políticas só foi possível a partir da Lei Agnello/Piva (Lei nº 10.264/2001), que garantiu ao CPB fontes estáveis de financiamento, permitindo a ampliação da capacitação técnica, da estrutura física e do suporte direto a atletas de alto rendimento.

Outro aspecto relevante é a adoção de políticas específicas para grupos historicamente sub-representados, como atletas com deficiência severa e mulheres, com metas de ampliação de 30% na participação desses segmentos em eventos esportivos até 2024 (CPB, 2022). Silva e Winckler (2012) enfatizam que tais iniciativas são cruciais para democratizar o acesso ao esporte paralímpico e promover maior igualdade de oportunidades. Além disso, o suporte ao atleta não se limita ao período de sua carreira esportiva. O CPB mantém políticas de financiamento que contemplam, anualmente, pelo menos 110 atletas de alto rendimento, e também desenvolve o

Programa Atleta Cidadão, que auxilia na formação educacional e profissional no pós-carreira. A expectativa é atender cerca de 600 atletas nesse programa até 2024 (CPB, 2022). Para Reis (2014), a preocupação com o pós-carreira demonstra uma evolução institucional importante, pois reconhece o atleta como cidadão integral, cujas necessidades vão além da prática esportiva.

Dessa forma, a estrutura organizacional e as políticas implementadas pelo CPB evidenciam uma instituição robusta, alinhada às melhores práticas internacionais de governança esportiva. Contudo, os desafios permanecem, sobretudo na conciliação entre os objetivos de excelência esportiva e as metas de inclusão social e educacional previstas pela legislação brasileira. O fortalecimento da governança e a continuidade de políticas inclusivas representam, assim, condições fundamentais para assegurar a sustentabilidade e o crescimento do movimento paralímpico no Brasil.

## 1.1 PROBLEMA

O Brasil consolidou-se nas últimas edições dos Jogos Paralímpicos como uma das potências esportivas mundiais, acumulando resultados expressivos no quadro de medalhas. No entanto, esse êxito no alto rendimento não reflete, necessariamente, um cenário de solidez organizacional e sustentabilidade do esporte paralímpico nacional. Ao contrário, persistem diversos gargalos estruturais e de gestão que comprometem a perenidade desse sucesso e limitam o esporte paralímpico como instrumento de inclusão social, educacional e de desenvolvimento humano.

Um dos principais pontos críticos, observados através da vivência e experiência *in loco* do pesquisador, reside na infraestrutura dos clubes, que, em muitos casos, é precária ou inadequada às especificidades das modalidades paralímpicas. Além disso, a organização interna e a viabilidade financeira dos clubes ainda enfrentam entraves significativos, marcados por dependência de recursos públicos pontuais, carência de projetos de longo prazo e falta de profissionalização da gestão esportiva.

Atrelado a estes aspectos, existem lacunas na articulação entre políticas públicas e educacionais no esporte paralímpico. Embora existam programas de incentivo ao esporte adaptado, esses esforços são fragmentados e, muitas vezes, descolados de uma política nacional que integre escola, universidade, clubes e federações. Essa desarticulação compromete a formação de base, restringindo o acesso de novos atletas e dificultando a renovação de talentos.

Estas observações alinhadas na perspectiva da metodologia SPILSS (Sports Policy factors Leading to International Sporting Success), reforçam a necessidade de estruturação e desenvolvimento de estudos e pesquisas ligadas a gestão do esporte em que possam contribuir com o desenvolvimento do esporte paralímpico, no caso específico da metodologia SPLISS, há necessidade de examinar fatores determinantes de sucesso como infraestrutura, sistema de organização e governança dos clubes, investimentos e financiamento, políticas públicas e programas educacionais, suporte aos atletas de elite, capacitação de treinadores e gestores, desenvolvimento de cultura e participação da sociedade, além de Inovação e pesquisa científica aplicada ao esporte paralímpico.

Para uma análise acadêmica aprofundada sobre a gestão esportiva, é fundamental compreender sua definição e abrangência. De acordo com Xavier (2016), a gestão esportiva pode ser descrita como o processo de planejar, organizar, dirigir e

controlar as atividades de organizações esportivas, com o intuito de alcançar metas estratégicas. Esses princípios, embora fundamentados em teorias clássicas da administração, são aplicados em um contexto específico que envolve dinâmicas complexas de competição, entretenimento e desenvolvimento social, elementos característicos do ambiente esportivo.

Além disso, conforme argumentam Masteralexis, Barr e Hums (2014), a gestão esportiva se distingue de outras áreas da administração, pois requer a conciliação de demandas de múltiplos stakeholders, como atletas, treinadores, dirigentes, patrocinadores e o público. Isso exige uma abordagem interdisciplinar, que inclui aspectos de economia, marketing, direito esportivo e gestão de recursos humanos.

A gestão esportiva, como campo de estudo, está intimamente relacionada a três componentes fundamentais: a gestão estratégica, a economia do esporte e a governança.

Conforme Slack e Parent (2006), a gestão estratégica no esporte envolve a formulação de políticas e a definição de objetivos que orientam o desenvolvimento de clubes, federações e outras organizações esportivas. No contexto brasileiro, essa prática se torna ainda mais vital, uma vez que o setor esportivo frequentemente é influenciado por ciclos políticos, o que pode prejudicar a continuidade e eficácia da governança de longo prazo (Souza & Teixeira, 2019).

Do ponto de vista econômico, o esporte desempenha um papel significativo na geração de empregos, investimentos e receitas, tanto públicas quanto privadas. Downward, Dawson e Dejonghe (2009) ressaltam que o esporte, como setor econômico, possui um potencial substancial. No Brasil, a economia do esporte tem um impacto considerável, especialmente em razão do crescimento de grandes eventos esportivos. No entanto, ainda existem desafios relacionados à eficiência na captação de recursos e à utilização adequada das infraestruturas herdadas de eventos anteriores (Nogueira, 2018).

A governança e a transparência no esporte são tópicos críticos em todo o mundo e especialmente relevantes no Brasil, onde o histórico de escândalos de corrupção e má gestão em federações e clubes tem prejudicado o setor. Segundo Sobry (2017), governança refere-se ao conjunto de regras, políticas e práticas que asseguram responsabilidade, transparência e ética nas operações das organizações esportivas. A falta de mecanismos sólidos de controle e transparência é um obstáculo



à profissionalização do esporte no Brasil, comprometendo diretamente a gestão eficaz de clubes e federações.

A gestão esportiva no Brasil enfrenta uma série de desafios peculiares, amplamente influenciados por fatores econômicos, culturais e políticos do país. Segundo Barros et al. (2017), há uma lacuna significativa em termos de infraestrutura esportiva, aliada a uma governança muitas vezes comprometida por escândalos de corrupção e má administração em diversas entidades esportivas. Esses fatores afetam diretamente a eficiência e a profissionalização do setor, criando barreiras para o desenvolvimento sustentável das organizações esportivas.

Além disso, o modelo de financiamento do esporte no Brasil é fortemente centralizado em recursos públicos, como aqueles provenientes da Lei de Incentivo ao Esporte. Essa dependência excessiva de patrocínios estatais compromete a sustentabilidade financeira a longo prazo das organizações esportivas, uma vez que a obtenção de recursos pode ser instável e sujeita a mudanças nas políticas públicas (Piva, 2020). Outro obstáculo relevante é a escassez de profissionais qualificados na área de gestão esportiva, o que prejudica a implementação de práticas administrativas modernas e eficientes, conforme apontado por Bertoli et al. (2021).

No âmbito do esporte paralímpico, esses desafios são ainda mais pronunciados. Apesar dos avanços recentes, como o aumento da visibilidade de atletas paralímpicos brasileiros em competições internacionais, a gestão esportiva nesse segmento continua enfrentando grandes dificuldades. A falta de infraestrutura esportiva adaptada e o financiamento insuficiente são problemas recorrentes que limitam o desenvolvimento pleno do esporte paralímpico no país (Marques & Silva, 2022). A criação de políticas mais inclusivas e o fortalecimento de parcerias com o setor privado são medidas necessárias para mitigar esses desafios e promover a sustentabilidade a longo prazo.

Considerando os avanços competitivos da natação paralímpica brasileira, que se consolidou como uma das modalidades mais bem-sucedidas no cenário internacional, permanecem, contudo, entraves significativos na gestão esportiva que comprometem a sustentabilidade desse sucesso. Questões relacionadas à infraestrutura adequada para treinamentos e competições, à organização e viabilidade financeira dos clubes, bem como à articulação de políticas públicas e programas educacionais ainda representam barreiras ao desenvolvimento pleno da modalidade. Além disso, aspectos de governança, financiamento e profissionalização da gestão

impactam diretamente a formação de novos talentos e a manutenção dos atletas de elite.

Diante desse contexto, o problema de pesquisa se estabelece com o seguinte questionamento: de que forma os entraves da gestão esportiva referentes à infraestrutura, organização e viabilidade dos clubes, articulação de políticas públicas e programas educacionais, governança e financiamento impactam na sustentabilidade da natação paralímpica no Brasil, e como tais elementos podem ser analisados, sob a perspectiva da metodologia SPLISS, para compreender os limites e as possibilidades de consolidação da modalidade como política esportiva, educacional e de melhoria da gestão esportiva no paradesporto?

## 1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A gestão esportiva tem se consolidado como uma disciplina essencial na administração moderna, especialmente devido ao processo de crescente profissionalização do esporte em nível global. De acordo com Oliveira e Souza (2020), a gestão esportiva pode ser definida como o processo de coordenação de atividades e recursos sejam eles humanos, financeiros ou tecnológicos com o objetivo de otimizar a performance e garantir a sustentabilidade das organizações esportivas. Essa definição, amplamente aceita na literatura recente, enfatiza a interdependência dos diversos fatores organizacionais e destaca o papel da gestão como mediadora entre os diferentes agentes envolvidos no esporte, como atletas, treinadores, patrocinadores, o público e as entidades governamentais.

O esporte paralímpico no Brasil tem apresentado um crescimento notável nos últimos anos, especialmente após o sucesso alcançado nos Jogos Paralímpicos de 2016, realizados no Rio de Janeiro, e mais recentemente nos Jogos Paralímpicos de Paris 2024. No entanto, apesar desse avanço, a gestão desse segmento ainda enfrenta desafios específicos que dificultam o desenvolvimento pleno do esporte paralímpico no país.

De acordo com Marques e Silva (2022), um dos principais obstáculos para o desenvolvimento do esporte paralímpico no Brasil é a falta de infraestrutura adequada. Embora algumas grandes cidades tenham instalações acessíveis, muitas regiões ainda carecem de estruturas que atendam às necessidades dos atletas paralímpicos. Essa carência de instalações impacta diretamente a identificação e o desenvolvimento de talentos fora dos grandes centros urbanos, limitando a disseminação do esporte paralímpico em áreas menos desenvolvidas.

Outro desafio relevante é a inclusão social dos atletas paralímpicos. A gestão esportiva nesse contexto não deve se concentrar exclusivamente no alto rendimento, mas também na criação de oportunidades de participação em massa e na promoção de políticas inclusivas. Como destacado por Reis et al. (2019), uma abordagem eficaz requer o desenvolvimento de um planejamento estratégico de longo prazo, com um forte compromisso com políticas de acessibilidade e promoção do desenvolvimento humano. A criação de oportunidades para a prática esportiva entre pessoas com deficiência deve ser parte integrante dessas políticas, permitindo que o esporte seja acessível a todos os níveis da sociedade.

No cenário da Gestão esportiva, estudos relacionados ao esporte de alto rendimento, sinalizam para uma abordagem preconizada por De Bosscher, Shibli, Westerbeek, & Van Bottenburg (2015), em que propõem a metodologia SPLISS a qual se estrutura em 9 pilares que fundamentam o bom desempenho esportivo em nível internacional. Neste sentido, em primeiro, o apoio financeiro através de investimentos públicos e privados. Como segundo pilar, apresentação de Governança em modelos de gestão com transparência e políticas de integração entre clubes, federações e Estado. O terceiro pilar, estabelece a cultura esportiva nacional e estímulo a base esportiva. No quarto pilar, a identificação de talentos e fornecimento de condições adequadas para o desenvolvimento. O pilar 5, prevê suporte aos atletas de elite, promovendo programas de acompanhamento. No sexto elemento, a observação da Carreira e pós-carreira esportiva, com políticas que conciliam esporte, educação e futuro profissional. No item 7, propiciar formação, capacitação e valorização dos treinadores, preparadores físicos e gestores esportivos. O Oitavo pilar, aponta para estrutura de competições nacionais e internacionais. Culminando no nono pilar da metodologia SPLISS, a infraestrutura esportiva, como disponibilidade, qualidade e acessibilidade das instalações esportivas às modalidades olímpicas e paralímpicas.

Nesta direção, observar a natureza e o direcionamento das ações que balizam o paradesporto no Brasil, é de suma importância, pois permite entendimentos e compreensões que possam estimular investigações capazes de apontar soluções e condutas que permitam a evolução do esporte paralímpico no Brasil. Ao identificar modelos de gestão e condutas relativas aos paratletas permitem estudar de maneira mais profunda a natureza e as condições de evolução dos paratletas, levando assim, possíveis direcionamentos que possam fomentar políticas que contribuam para uma melhor gestão esportiva no paradesporto. Ao descrever e os modelos de gestão utilizados no Brasil, permite um olhar mais preciso de como estão sendo conduzidas as principais equipes do país e identificar possíveis ajustes para alavancar e estruturar o paradesporto brasileiro.

Especificamente a natação paralímpica, tem se consolidado como uma das principais responsáveis pelo número expressivo de medalhas conquistadas pelo Brasil nos Jogos Paralímpicos, contribuindo de forma decisiva para a posição de destaque do país no quadro de medalhas. Apesar dos resultados expressivos, a modalidade ainda enfrenta fragilidades estruturais e gerenciais que limitam sua plena consolidação. Muitos clubes e centros de treinamento permanecem dependentes de

políticas públicas pontuais, com infraestrutura insuficiente e baixa profissionalização da gestão, o que compromete a formação de novos talentos e a manutenção do alto rendimento. Nesse contexto, torna-se fundamental investigar como os modelos de gestão adotados atualmente influenciam a evolução da natação paralímpica, permitindo identificar boas práticas, lacunas e caminhos para o fortalecimento da modalidade.

Em termos de avanço científico, o estudo contribui para suprir a lacuna apontada por Ramos *et al.* (2021), acerca da escassez de pesquisas voltadas à gestão do esporte paralímpico. Ao descrever e analisar criticamente os modelos de gestão de equipes de natação paralímpica, a pesquisa fornecerá subsídios para a formulação de novas hipóteses, construção de metodologias de avaliação e fundamentação de políticas públicas baseadas em evidências. Dessa forma, poderá estimular a produção acadêmica em gestão esportiva paralímpica, fomentando linhas de investigação que dialoguem com a prática e atendam às necessidades do setor.

A realização de estudos sobre os modelos de gestão de equipes de natação paralímpica no Brasil apresenta elevada relevância acadêmica, social e esportiva, considerando os avanços e desafios que caracterizam o cenário atual do paradesporto nacional. Contudo, esses resultados de alto rendimento contrastam com fragilidades estruturais e gerenciais que comprometem a sustentabilidade do desenvolvimento da modalidade. Assim, a relevância deste estudo reside na possibilidade de contribuir para o avanço científico da área, fortalecer as práticas de gestão esportiva, orientar a formulação de políticas públicas inclusivas e promover a consolidação da natação paralímpica como referência de desenvolvimento sustentável e de inclusão social no Brasil.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os modelos de gestão de equipes de Natação Paralímpica participantes do Campeonato Brasileiro de Natação Paralímpica.

### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Verificar o *momentum* da gestão do esporte no contexto brasileiro, com foco nas práticas aplicadas na natação paralímpica.

Identificar os modelos de gestão com os resultados obtidos pelos clubes e atletas, seus impactos no desempenho esportivo.

Descrever a estrutura, os processos e as ferramentas de gestão utilizadas pelos clubes, detalhando as práticas e métodos que compõem os modelos de gestão adotados.

### 3 REVISÃO LITERATURA

A gestão esportiva apoia-se em quatro dimensões clássicas planejamento, organização, liderança e controle, que articuladas, conferem direção estratégica, coerência operacional e sustentabilidade às organizações. No esporte, ambiente particularmente volátil por depender de patrocínios, regulamentações e desempenho atlético, o planejamento precisa integrar metas de curto, médio e longo prazo, combinando captação de recursos, desenvolvimento de infraestrutura e gestão de talentos (Soares & Cruz, 2021). Em vez de improvisação, recomenda-se a elaboração de estratégias informadas por dados e cenários, tendência ainda necessária no contexto brasileiro, onde clubes e federações são chamados a superar práticas intuitivas e alinhar-se a padrões de competitividade global (FERREIRA *et al.*, 2019).

Para que o planejado se materialize, a organização define estruturas, processos e alocação de pessoas e materiais. Estruturas flexíveis com responsabilidades claras, organogramas funcionais e rotinas bem descritas, respondem melhor a mudanças no ambiente competitivo (Carvalho *et al.*, 2020). Evidências de clubes brasileiros mostram que a ausência dessa arquitetura organizacional pode ser marcada por excessiva descentralização e baixa integração entre departamentos o que compromete a eficiência e faz o sistema perder oportunidades estratégicas (Santos & Borges, 2022). Em modalidades com demandas específicas de acessibilidade e suporte multiprofissional, como a natação paralímpica, essa dimensão inclui prever interfaces entre áreas técnica, médica, científica e administrativa.

A liderança sustenta a cultura organizacional e orienta o desempenho. Mais que coordenar pessoas, líderes no esporte inspiram, motivam e estabelecem padrões éticos, conectando objetivos individuais a uma visão de longo prazo para o clube (Costa *et al.*, 2021; Oliveira, 2020). Na prática, isso significa alinhar expectativas de atletas e staff à missão institucional, favorecendo clima de confiança, aprendizagem contínua e tomada de decisão coesa, fatores críticos para atravessar ciclos de resultados e manter projetos esportivos socialmente responsáveis e tecnicamente sólidos.

Fechando as dimensões clássicas da gestão, o controle assegura aderência entre o que foi planejado e o que é executado. Inclui monitoramento financeiro e indicadores de desempenho esportivo e operacional, performance de atletas,

eficiência dos treinos, retorno de marketing, cumprimento de metas de inclusão, auditorias, análises de resultados e avaliação contínua de processos (Silva & Pereira, 2020). No Brasil, a lacuna histórica de controles gerenciais figura entre os entraves mais citados à eficiência; instituir sistemas de acompanhamento e prestação de contas é condição para a sustentabilidade organizacional e para a confiança de stakeholders (SANTOS & LOPES, 2021).

Em síntese, essas quatro dimensões formam os pilares da gestão integrada: o planejamento orienta; a organização viabiliza; a liderança dá coerência humana e cultural; e o controle retroalimenta todo o sistema com evidências para ajustar rotas. Quando tratadas de modo sistêmico e sensíveis às especificidades do contexto brasileiro e do esporte paralímpico, elas elevam a capacidade dos clubes de entregar resultados esportivos com responsabilidade social e solidez financeira.

### **3.1. CONTRIBUIÇÕES RECENTES NO CAMPO DA GESTÃO ESPORTIVA**

Nos últimos anos, a literatura sobre gestão esportiva tem apresentado avanços significativos, com estudos que procuram adaptar as práticas de gestão ao ambiente esportivo contemporâneo. De acordo com Lima e Santos (2023), a globalização do esporte trouxe novos desafios para os gestores, especialmente no que se refere à profissionalização das estruturas dos clubes, à captação de novos mercados e à gestão de direitos de transmissão e patrocínios. Esses desafios exigem uma abordagem mais estratégica e inovadora por parte das organizações esportivas.

Rodrigues e Martins (2022) ressaltam a importância da inovação na gestão esportiva como um fator determinante para a sustentabilidade e crescimento das organizações esportivas. A adoção de tecnologias para análise de desempenho, o uso de inteligência artificial para prever resultados e a incorporação do marketing digital são exemplos de áreas em expansão que têm transformado a forma como os clubes esportivos são geridos. Além disso, a gestão de marca e a construção de uma relação sólida com os torcedores tornaram-se elementos essenciais para a sustentabilidade das organizações no ambiente digital.

No contexto brasileiro, Piva et al. (2022) apontam que um dos principais desafios enfrentados pela gestão esportiva continua sendo a governança. Clubes de futebol, por exemplo, têm encontrado dificuldades na implementação de práticas de governança transparente e responsável, o que compromete não apenas sua



sustentabilidade financeira, mas também seu relacionamento com investidores e patrocinadores. A transição para o modelo de clube-empresa, conforme estipulado pela Lei nº 14.193/2021, conhecida como a "Lei do Clube Empresa", é um esforço recente que visa profissionalizar a gestão esportiva no Brasil e mitigar esses problemas.

### **3.2. GESTÃO EFICIENTE EM CLUBES ESPORTIVOS**

A gestão eficiente de clubes esportivos está diretamente relacionada à capacidade de implementar um planejamento estratégico adequado, à criação de uma cultura organizacional que promova o desenvolvimento de talentos e à manutenção de um controle rigoroso sobre as finanças e o desempenho esportivo. Segundo Lima e Costa (2023), a eficiência gerencial em clubes esportivos decorre de uma governança sólida, operações transparentes e um relacionamento eficaz com os principais stakeholders, incluindo atletas, torcedores e patrocinadores.

De acordo com Piva et al. (2022), a profissionalização da gestão esportiva é uma das principais tendências para os clubes esportivos no Brasil. Com o aumento da competitividade global, os clubes que não adotam práticas de gestão profissional enfrentam desvantagens significativas em termos de desempenho e sustentabilidade. Os autores sugerem que a adoção de modelos de gestão baseados em dados, aliados a uma liderança forte e à inovação tecnológica, são essenciais para alcançar uma gestão eficiente e sustentável no longo prazo.

Os conceitos e definições de gestão esportiva têm evoluído de maneira significativa nas últimas décadas, à medida que a profissionalização e a globalização do esporte demandam novas abordagens gerenciais. O planejamento, a organização, a liderança e o controle são dimensões essenciais da gestão esportiva, e sua implementação eficaz garante a eficiência e sustentabilidade dos clubes esportivos. Além disso, o avanço das tecnologias de gestão e a adoção de práticas de governança mais transparentes são tendências que estão moldando o futuro da gestão esportiva no Brasil e no cenário internacional.

### **3.3. DIFERENÇAS NA GESTÃO DE EQUIPES E CLUBES PARALÍMPICOS**

As equipes e clubes paralímpicos possuem características únicas que influenciam diretamente a maneira como são geridos. De acordo com Marques e Silva (2021), a gestão de organizações esportivas paralímpicas exige uma abordagem holística, que considere não apenas o desempenho esportivo, mas também as necessidades específicas de acessibilidade, inclusão social e desenvolvimento humano dos atletas.

Uma diferença fundamental entre a gestão de equipes paralímpicas e convencionais está na infraestrutura. Clubes que atendem a atletas com deficiências precisam garantir instalações e equipamentos adaptados, como áreas de treinamento acessíveis, transporte adequado e a presença de profissionais especializados, incluindo fisioterapeutas e psicólogos com experiência no atendimento a pessoas com deficiência física e cognitiva (Xavier & Almeida, 2020). Essas necessidades elevam os custos operacionais e exigem um planejamento financeiro mais cuidadoso e diferenciado.

Outro fator que diferencia a gestão de clubes paralímpicos é a diversidade de demandas individuais dos atletas. Segundo Reis et al. (2019), os atletas paralímpicos possuem diferentes tipos de deficiência, o que exige uma gestão personalizada dos treinamentos, competições e recuperação física. Embora a gestão de equipes convencionais também seja complexa, ela não enfrenta a mesma diversidade de necessidades. Dessa forma, os gestores de clubes paralímpicos devem ser flexíveis e capazes de desenvolver planos de treinamento individualizados, além de coordenar múltiplas equipes de apoio técnico e médico.

### **3.4. DESAFIOS ESPECÍFICOS NA GESTÃO DE CLUBES PARALÍMPICOS**

Entre os principais desafios da gestão de clubes paralímpicos, três dimensões se articulam de forma decisiva: acessibilidade, financiamento e visibilidade. A acessibilidade, frequentemente tratada apenas como adaptação física, envolve um conjunto mais amplo de transformações culturais e organizacionais para garantir participação plena dos atletas em treinos, competições e vida do clube. Isso inclui rampas, elevadores e vestiários acessíveis, mas também protocolos, comunicação e fluxos internos que removam barreiras invisíveis. No Brasil, a ausência de

infraestrutura adequada segue como uma das barreiras mais citadas ao crescimento do esporte paralímpico (Silva & Pereira, 2020). Mesmo com legados de megaeventos, a exemplo do Rio 2016, as melhorias tendem a se concentrar em equipamentos públicos de referência, não alcançando com a mesma intensidade clubes menores ou regiões periféricas, o que restringe a democratização do acesso e a formação de novos talentos (Gonçalves & Oliveira, 2018). Nessa agenda, as tecnologias assistivas (equipamentos específicos, adaptações de medição e monitoramento de desempenho) tornam-se centrais, mas sua adoção demanda coordenação entre clube, fornecedores e patrocinadores, elevando a complexidade operacional (MARQUES & SILVA, 2021).

O financiamento compõe a segunda frente crítica. Historicamente, o paralímpico recebe menos patrocínios e investimentos do que o esporte convencional, afetando a preparação de atletas e a sustentabilidade institucional (Xavier et al., 2019). Políticas públicas como Bolsa Atleta e Lei de Incentivo ao Esporte ajudam, porém dificilmente cobrem o conjunto de custos do alto rendimento. Além disso, muitas empresas subestimam o potencial de visibilidade e impacto social associado ao apoio ao paralímpico, o que obriga gestores a ampliar seu escopo de atuação: desenvolver estratégias inovadoras de captação, narrativas de marketing social e propostas de responsabilidade social corporativa que traduzam benefícios tangíveis de reputação e engajamento (Piva et al., 2022). A dependência de ONGs e verbas públicas, por sua vez, expõe os clubes à volatilidade de políticas e diretrizes corporativas, aumentando o risco de descontinuidade (Costa & Rodrigues, 2021). Como resposta, a literatura e a prática apontam a diversificação de fontes e a formação de parcerias estratégicas de médio prazo como caminhos para reduzir vulnerabilidade e dar previsibilidade ao planejamento financeiro.

A terceira dimensão, visibilidade, vem crescendo com a cobertura dos Jogos Paralímpicos e campanhas de conscientização, mas permanece inferior à do esporte convencional. A mídia tradicional costuma concentrar atenção em grandes eventos, o que deixa um vazio narrativo no ciclo anual. Cabe aos gestores, portanto, construir presença digital contínua, ativar parcerias com influenciadores e atletas de referência e trabalhar gestão de imagem como ativo de longo prazo (Marques & Silva, 2021). As trajetórias de atletas como Daniel Dias e Terezinha Guilhermina mostram o poder de histórias bem contadas para ampliar interesse público, atrair patrocinadores e legitimar projetos. Nesse sentido, o marketing de causa, que associa patrocínio a uma

agenda social positiva e mensurável, tem se mostrado estratégia eficaz para elevar simultaneamente visibilidade e engajamento (SILVA & OLIVEIRA, 2020).

Em síntese, acessibilidade, financiamento e visibilidade formam um triângulo interdependente: infraestrutura e tecnologias assistivas qualificam a experiência e o desempenho, aumentando a atratividade para o mercado; mais financiamento permite expandir acessos e profissionalizar operações; maior visibilidade retroalimenta captação e legitimação social. A gestão eficaz no paralímpico, portanto, requer orquestrar essas frentes com planejamento de longo prazo, métricas claras de impacto e narrativas consistentes que unam performance esportiva e compromisso social.

### **3.5. ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NO ESPORTE PARALÍMPICO**

Diante da complexidade dos desafios enfrentados pelos gestores de clubes paralímpicos, a literatura propõe diversas estratégias para otimizar a gestão nesse contexto. Segundo Xavier et al. (2019), uma das principais abordagens é a adoção de um planejamento estratégico de longo prazo, que considere as demandas específicas dos atletas, o desenvolvimento contínuo de infraestrutura acessível e a construção de parcerias duradouras com os setores público e privado. Essas parcerias são fundamentais para garantir a sustentabilidade dos clubes e ampliar o acesso a recursos e serviços.

Outra estratégia fundamental é a formação e capacitação contínua de gestores especializados no esporte paralímpico. Ferreira et al. (2021) destacam a importância de programas de educação voltados especificamente para a gestão de clubes paralímpicos, abordando temas como inclusão, acessibilidade e desenvolvimento humano no esporte. Esses programas de capacitação devem ser desenvolvidos em parceria com universidades e instituições esportivas, garantindo que os gestores estejam preparados para enfrentar os desafios específicos do esporte paralímpico, como a gestão de atletas com diferentes tipos de deficiência e as necessidades operacionais dos clubes.

A gestão esportiva no contexto paralímpico exige uma abordagem diferenciada, que integre o planejamento estratégico, a gestão de pessoas e a adaptação às necessidades de acessibilidade e inclusão. Os gestores de clubes paralímpicos enfrentam desafios significativos em termos de infraestrutura, financiamento e

visibilidade. Contudo, eles dispõem de estratégias inovadoras que podem ser aplicadas para superar essas dificuldades e promover o desenvolvimento sustentável do esporte paralímpico no Brasil.

Outra estratégia é a formação e capacitação contínua de gestores especializados em esporte paralímpico. Ferreira *et al.* (2021) destacam a importância de programas de educação voltados especificamente para a gestão de clubes paralímpicos, que abordem as especificidades da inclusão, acessibilidade e desenvolvimento humano no esporte. Esses programas devem ser desenvolvidos em parceria com universidades e instituições esportivas, garantindo que os gestores estejam preparados para lidar com os desafios únicos do esporte paralímpico.

A gestão esportiva no contexto paralímpico requer uma abordagem diferenciada, que integre o planejamento estratégico, a gestão de pessoas e a adaptação às necessidades de acessibilidade e inclusão. Os gestores de clubes paralímpicos enfrentam desafios significativos relacionados à infraestrutura, ao financiamento e à visibilidade, mas também têm à sua disposição estratégias inovadoras que podem ser aplicadas para superar essas dificuldades e promover o desenvolvimento sustentável do esporte paralímpico no Brasil.

A profissionalização da gestão no esporte paralímpico, aliada à busca por parcerias estratégicas e à valorização dos atletas como agentes de transformação social, é essencial para garantir o crescimento contínuo e o aumento da visibilidade do esporte paralímpico. Essas medidas não só ampliam o impacto social e esportivo do movimento, mas também contribuem para uma maior inclusão e conscientização sobre o papel transformador do esporte na vida das pessoas com deficiência.

### **3.6. MODELOS DE GESTÃO ESPORTIVA: APLICAÇÕES NO CONTEXTO PARALÍMPICO COM FUNDAMENTOS TEÓRICOS: DESAFIOS ESPECÍFICOS NA GESTÃO DE CLUBES PARALÍMPICOS**

A gestão esportiva consolidou-se como campo interdisciplinar que traduz princípios administrativos para ambientes de alta incerteza, exposição pública e múltiplos interesses. No paralímpico, essa tradução exige ainda considerar acessibilidade, inclusão e impacto social como dimensões estruturantes. Diferentes modelos teóricos ajudam a iluminar decisões e rotinas dos clubes, mas é sua adaptação contextual que determina a utilidade prática, sobretudo na natação

paralímpica brasileira, marcada por dependência de recursos públicos e privados, variabilidade de infraestrutura e grande diversidade funcional dos atletas.

Conforme a formulação da teoria dos stakeholders apresentada por Freeman (2010), a gestão passa a reconhecer que o desempenho organizacional depende do equilíbrio de expectativas entre atletas, famílias, treinadores, patrocinadores, órgãos públicos, mídia, ONGs e a comunidade. Nos programas de natação paralímpica, isso se materializa, por exemplo, na negociação entre metas de performance e investimentos em acessibilidade arquitetônica e tecnológica, como plataformas, cadeiras anfíbias, vestiários adaptados e tecnologias assistivas. Essa abordagem tende a ampliar legitimidade e visibilidade institucional, atributos valiosos para captação de recursos e manutenção de programas sociais, mas impõe um custo gerencial: alinhar prazos e lógicas distintas, como a do patrocinador e a da reabilitação esportiva, eleva a complexidade decisória e pode alongar ciclos de deliberação. Ainda assim, quando associada a processos transparentes de consulta e prestação de contas, costuma fortalecer o vínculo comunitário e reduzir assimetrias de informação entre decisores e públicos afetados.

O modelo de gestão corporativa transpõe ao esporte ferramentas de planejamento estratégico, governança e controle financeiro. Em equipes de natação paralímpica, sua contribuição emerge na clareza de objetivos, no uso de indicadores operacionais (custos por atleta, horas de piscina, taxa de utilização de equipamentos) e na profissionalização de rotinas (contratos, compliance, matriz de responsabilidades). O ganho é eficiência na alocação de recursos escassos e previsibilidade para ciclos de treino e competição. O risco, contudo, é a hegemonia do critério financeiro sufocar objetivos de inclusão, formação de base e permanência de atletas com maiores necessidades de suporte. A solução prática tem sido o modelo: manter disciplina orçamentária e de processos, mas inserir salvaguardas sociais explícitas no planejamento (por exemplo, reservar linhas de despesa para acessibilidade e formação continuada, independentemente das flutuações de resultados esportivos).

A governança esportiva aprofunda esse debate ao afirmar transparência, equidade e participação como meios de assegurar legitimidade e longevidade. No paralímpico, em que frequentemente há verbas públicas envolvidas, mecanismos como conselhos consultivos, políticas de integridade, auditorias independentes e critérios claros de seleção de atletas e staff ajudam a reduzir vulnerabilidades

reputacionais e jurídicas. A experiência brasileira mostra que a adoção de governança formal eleva a confiança de stakeholders e facilita parcerias, embora demande investimento inicial em processos e cultura organizacional. Em clubes menores, a implementação costuma ser gradual: primeiro, padronizam-se editais e prestações de contas, depois, ampliam-se instâncias participativas e métricas de avaliação de impacto.

O modelo baseado em competências desloca o foco para o desenvolvimento contínuo de gestores e equipes técnicas. No paralímpico, competência não se limita a táticas ou planilhas: envolve conhecimento funcional das classes, prescrição de treino segura, comunicação acessível, desenho universal para aprendizagem nos contextos de iniciação, e articulação com serviços de fisioterapia, medicina esportiva e psicologia. Programas de capacitação internos ou via parcerias com universidades e comitês se mostram decisivos para reduzir erros de processo, antecipar riscos e personalizar intervenções. O desafio é a sustentabilidade da formação: em geral, a oferta de cursos específicos ainda é desigual no país, e a rotatividade de quadros obriga a ciclos constantes de onboarding. Mesmo assim, evidências práticas sugerem que ambientes que investem em competências tendem a reter talentos e a evoluir mais rapidamente em protocolos de avaliação e treino.

A lógica da inovação e do empreendedorismo esportivo aparece quando clubes transformam problemas recorrentes em oportunidades de desenvolvimento de soluções, seja co-desenvolvendo equipamentos adaptados com startups, seja testando trajes e sensores para monitorar mecânica de nado em diferentes classificações funcionais. Inovação, nesse contexto, não é só tecnologia de ponta: é também repensar modelos de receita (licenciamento, clínicas, eventos inclusivos), formatos de captação (editais, crowdfunding, matchfunding) e arranjos colaborativos com laboratórios universitários. A cultura de experimentação traz ganhos competitivos e de impacto, mas exige governança para gerir risco, tempo de aprendizagem e propriedade intelectual. Sem esses cuidados, a inovação pode se tornar dispersiva ou financeiramente pesada.

A responsabilidade social corporativa (RSC), por sua vez, conecta o projeto esportivo a metas públicas de inclusão e cidadania. Quando programas de natação paralímpica se articulam com escolas, centros de reabilitação e políticas municipais, o clube amplia seu raio de ação para além do alto rendimento, formando pipelines de base, apoiando transições escola–clube–seleção e gerando benefícios comunitários

tangíveis. Do ponto de vista de marca, a RSC robustece reputação e atratividade para patrocinadores com agendas ESG. O cuidado necessário é manter coerência entre discurso e prática, preservando a primazia do processo esportivo e evitando que ações sociais virem apenas vitrines, desconectadas de metas técnicas e do calendário competitivo.

Com a difusão de métricas e tecnologia, o modelo orientado por dados fecha o ciclo, oferecendo um arcabouço para decisões informadas. Na natação paralímpica, isso inclui desde o monitoramento longitudinal de carga interna/externa e análise de splits até indicadores de saúde (lesões, sonolência, bem-estar), aderência a protocolos de classificação e custos operacionais por resultado. A utilidade é evidente: otimização de micro e mesociclos, avaliação de custo-efetividade de intervenções e prestação de contas objetiva a stakeholders. Para funcionar, contudo, dados precisam ser confiáveis, comparáveis e eticamente geridos. Isso implica padronizar coleta, capacitar quem analisa e evitar “fetichização” do número: a decisão final ainda integra experiência de treinador, contexto do atleta e valores do programa.

Consideradas em conjunto, essas lentes teóricas sugerem que nenhum modelo isolado dá conta da complexidade do ecossistema paralímpico. Na prática, os clubes mais robustos operam um portfólio integrado: a lógica de stakeholders define com quem e para quem se decide; a gestão corporativa disciplina meios e recursos; a governança cria previsibilidade e confiança; as competências humanas garantem qualidade de execução; a inovação abre fronteiras de solução e de receita; a RSC ancora propósito e legitimidade social; e os dados conectam intenção a evidência. O equilíbrio entre essas peças varia conforme maturidade institucional, disponibilidade de recursos, perfil do plantel e compromissos públicos assumidos. Em contextos brasileiros de natação paralímpica, uma sequência viável tem sido: consolidar governança básica e prestação de contas; mapear stakeholders e pactuar metas; estruturar planejamento e orçamento plurianual; investir em trilhas de formação para staff; abrir frentes de inovação de baixo custo e alto impacto (processos, parcerias acadêmicas, pilotos tecnológicos); e, por fim, evoluir para um sistema de dados que retroalimente todo o ciclo.

Em síntese, preservar a missão inclusiva enquanto se busca eficiência e resultados esportivos requer adaptação dinâmica. Modelos são guias; o diferencial está em como cada clube os reinterpreta à luz de sua realidade, construindo soluções que sejam, simultaneamente, tecnicamente sólidas, socialmente responsáveis e



financeiramente sustentáveis para o desenvolvimento da natação paralímpica no Brasil.

### **3.7. ESTUDOS SOBRE GESTÃO EM CLUBES ESPORTIVOS: UMA ANÁLISE CRÍTICA COM FOCO NOS CLUBES PARALÍMPICOS**

A gestão de clubes esportivos tem recebido atenção consistente em contextos nacionais e internacionais, com ênfase no papel das práticas administrativas e gerenciais para o desempenho competitivo e a sustentabilidade organizacional. Evidências apontam que arranjos de governança, planejamento estratégico, captação de recursos e desenvolvimento de talentos se associam a resultados superiores, tanto no plano esportivo quanto institucional (HOYE ET AL., 2015; SOBRY, 2011; BARROS, ELIAS, 2023).

Quando o foco recai sobre clubes que participam de competições paralímpicas, em especial na natação, observa-se um corpus acadêmico mais restrito, o que limita comparações diretas com modelos consolidados na gestão esportiva convencional (REIS, 2019; BREDARIOL, 2022).

No Brasil, análises de clubes de futebol sugerem que controle financeiro rigoroso e estratégias de engajamento estruturadas se relacionam a melhor desempenho competitivo e maior robustez institucional (BARROS; ELIAS, 2023).

Em termos internacionais, abordagens de governança transparentes e mecanismos regulatórios têm sido associadas ao equilíbrio entre performance esportiva e sustentabilidade financeira de longo prazo (SOBRY, 2011).

No campo paralímpico, a literatura destaca especificidades que complexificam a gestão, entre as quais exigências de infraestrutura acessível, investimentos em tecnologias assistivas e qualificação de gestores e treinadores para atendimento adequado às necessidades dos atletas. Tais características reduzem a transferibilidade automática de práticas oriundas de clubes convencionais e demandam adaptações explícitas de processos e ferramentas (BRITTAİN, 2016; TWEEDY; VANLANDEWIJCK, 2011; WORLD PARA SWIMMING, 2024; COMITÉ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2022).

Além disso, permanece escasso o número de investigações longitudinais que quantifiquem o impacto de diferentes arranjos gerenciais sobre a performance de

clubes paralímpicos ao longo do tempo, inclusive em trajetórias que culminam em competições de alto rendimento (DEHGHANSAI ET AL., 2022; WICKER, 2014).

Embora a produção dedicada à natação paralímpica seja limitada, análises de modalidades como futebol, basquete e atletismo oferecem princípios potencialmente adaptáveis ao contexto aquático, desde que calibrados às exigências de acessibilidade, recursos e perfil de atletas (ARAÚJO; YAMANAKA; MAZZEI, 2020; SOUZA, 2022; BOECK ET AL., 2024).

O desenvolvimento de talentos, por meio de programas de base e formação continuada de treinadores, aparece como vetor recorrente de desempenho em alto nível e pode orientar estratégias na natação paralímpica (DEHGHANSAI ET AL., 2022; DE BOSSCHER ET AL., 2015).

Em paralelo, a incorporação de inovações e tecnologias assistivas, documentada em esportes como ciclismo e atletismo, emerge como componente crítico para otimizar treino, segurança e performance no ambiente aquático (BURKETT, 2010; WORLD PARA SWIMMING, 2024; SMIT ET AL., 2024; RAHNAMA ET AL., 2024).

Implicações para a descrição do modelo de gestão. Para avançar na especificação do fenômeno no âmbito dos clubes de natação paralímpica, recomenda-se explicitar a estrutura organizacional, com organograma, funções, instâncias decisórias e responsabilidades, os processos, que incluem ciclos de planejamento, execução, monitoramento e avaliação, bem como fluxos operacionais para captação de recursos, classificação funcional, logística de eventos e suporte multiprofissional, e as ferramentas de gestão, como planos estratégicos, indicadores de desempenho esportivo e social, protocolos operacionais padrão, sistemas de informação e conformidade, além de instrumentos de gestão de risco e de segurança no treino e na competição (HOYE ET AL., 2015; CHELLADURAI, 2014; CHAPPELET; MRKONJIC, 2013; COMITÉ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2022; WORLD PARA SWIMMING, 2024).

A formalização desses elementos permite avaliar a adequação de modelos oriundos do esporte convencional, identificar pontos de adaptação necessários e orientar intervenções gerenciais baseadas em evidências no contexto paralímpico (REIS, 2019; COMITÉ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2022; WORLD PARA SWIMMING, 2024).

Em síntese, a literatura consolidada sustenta a centralidade de governança, planejamento, controle financeiro e desenvolvimento de talentos para a performance e a sustentabilidade de clubes. Entretanto, a natação paralímpica permanece sub-representada e exige enquadramentos analíticos que incorporem suas especificidades de infraestrutura, tecnologia e gestão de pessoas. A delimitação clara de estrutura, processos e ferramentas constitui passo metodológico e prático para consolidar modelos de gestão ajustados ao campo paralímpico (HOYE ET AL., 2015; SOBRY, 2011; ARAÚJO; YAMANAKA; MAZZEI, 2020; DEHGHANSAI ET AL., 2022; COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO, 2022; WORLD PARA SWIMMING, 2024).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1. DELINEAMENTO DO ESTUDO

A presente pesquisa adotou como objeto de estudo os modelos de gestão de clubes participantes do Campeonato Brasileiro de Natação Paralímpica, com o propósito de identificar características, práticas e estratégias utilizadas na administração das equipes, bem como compreender como esses modelos se articulam com a sustentabilidade e o desenvolvimento da modalidade no país.

A escolha pelo delineamento misto (qualitativo–quantitativo) se deu pelo fato de necessidade de integrar a análise de fenômenos subjetivos como percepções, experiências e práticas gerenciais relatadas por dirigentes, técnicos e gestores com a descrição de dados objetivos e numéricos, referentes à estrutura dos clubes, composição das equipes e indicadores agregados de desempenho e gestão. O caráter descritivo-analítico e transversal, permitiu mapear as práticas de gestão em seu estado atual, oferecendo uma caracterização mais detalhada do cenário investigado. Já a ideia do caráter transversal decorreu da análise em um recorte temporal específico, referente ao período de realização do Campeonato Brasileiro de Natação Paralímpica, possibilitando captar a realidade de gestão quando se desenvolveram os eventos analisados.

A utilização do delineamento misto foi considerada a mais apropriada, uma vez que possibilita uma visão geral do estudo. O componente qualitativo contribuiu para compreender dimensões simbólicas e práticas, tais como processos decisórios, estratégias de governança, percepções sobre infraestrutura e políticas de financiamento. Já o componente quantitativo permitiu a análise de dados relacionados à quantidade de atletas, treinadores, fontes de recursos, investimentos, infraestrutura disponível e participação em competições, garantindo maior robustez na comparação entre os clubes.

Essa estratégia metodológica possibilitou não apenas descrever o funcionamento dos clubes de natação paralímpica, mas também analisar em profundidade como diferentes práticas de gestão impactam a organização e a sustentabilidade da modalidade.

## 4.2. PARTICIPANTES E AMOSTRA

A amostra foi composta por 12 gestores e/ou treinadores de clubes de natação paralímpica, selecionados a partir de critérios de elegibilidade que garantiram a representatividade da modalidade em âmbito nacional. Os clubes foram incluídos no estudo de acordo com os critérios de inclusão: 1) Estar entre os 40 primeiros colocados no ranking nacional por equipes do Campeonato Brasileiro de Natação Paralímpica; 2) Ter participado da Fase Nacional do Circuito Loterias Caixa de Natação Paralímpica.

O estudo seguiu as diretrizes institucionais da Universidade Federal de Juiz de Fora e as normas para pesquisas com seres humanos no Brasil, em conformidade com a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e a Resolução nº 510/2016 (aplicável às Ciências Humanas e Sociais). A participação foi voluntária e condicionada à assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que explicitou objetivos, riscos e benefícios, garantia de anonimato e confidencialidade, bem como o direito de desistência a qualquer momento, sem prejuízo. Os dados foram tratados de forma anônima e armazenados com segurança, com acesso restrito à equipe de pesquisa.

A análise da inclusão dos participantes concentrou-se nos clubes mais bem ranqueados, reforçando a representatividade esportiva e organizacional da amostra. Para viabilizar a adesão, contou-se com o apoio do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB), por meio da Academia Paralímpica Brasileira (APB), que realizou a divulgação do estudo aos clubes cadastrados em sua base de dados. A APB enviou aos dirigentes e técnicos o link e o arquivo do questionário on-line, facilitando o acesso ao instrumento de pesquisa e ampliando o alcance da coleta de dados.

Os participantes do estudo foram apresentados, de forma clara e transparente, os objetivos da pesquisa, os procedimentos adotados e as condições de participação. Foi assegurada a possibilidade de solicitação de esclarecimentos adicionais, tanto em formato presencial quanto por meios eletrônicos (e-mail ou telefone). Tal procedimento buscou assegurar consentimento informado e voluntário, além de garantir a legitimidade científica e ética da coleta de dados.

Os instrumentos da pesquisa foi um questionário on-line, desenvolvido especificamente para este estudo e disponibilizado na plataforma Google Forms. O instrumento foi elaborado de forma a contemplar tanto variáveis estruturais quanto

gerenciais das equipes de natação paralímpica. Para isso, foram incluídas questões estruturadas, organizadas em blocos temáticos em que abarcassem os elementos observados como a formação e característica das equipes, tanto no número total de atletas vinculados, quanto no número de atletas de base e de seleção. Foram observados a composição da comissão técnica, seja no tamanho da equipe de apoio seja na descrição dos treinadores, auxiliares, preparadores físicos, fisioterapeutas e entre outras funções. Foram considerados no estudo os principais resultados esportivos e o desempenho em competições tanto nacionais quanto internacionais. Além destes elementos anteriores, foi observado os objetivos e estratégias da equipe, como metas, planos de desenvolvimento e de direcionamento de médio e longo prazo, como também, aspectos organizacionais relevantes, como estrutura administrativa, modelo de gestão e condições de funcionamento dos clubes.

Cabe ressaltar que antes da aplicação definitiva, realizou-se um pré-teste com um pequeno grupo de respondentes, com o objetivo de verificar a clareza das questões, a sequência lógica do questionário e o tempo médio necessário para o preenchimento. A partir desse processo, foram efetuados ajustes pontuais de linguagem, garantindo maior precisão e compreensão dos itens.

#### **4.3. ANÁLISE DOS DADOS**

A análise qualitativa concentrou-se na identificação de padrões e categorias emergentes nas respostas abertas do questionário. Procedeu-se à leitura, codificação inicial e agrupamento temático (por exemplo: governança e processos; formação e valorização de treinadores; suporte ao atleta; infraestrutura; financiamento; cultura e participação), com refinamento por convergência de significados e seleção de trechos ilustrativos representativos.

No componente quantitativo, os dados foram organizados, limpos e tabulados, produzindo estatísticas descritivas (frequências absolutas e relativas, medidas de tendência central e dispersão) dos principais indicadores estruturais das equipes. Quando apropriado, elaboraram-se quadros-síntese, tabelas comparativas e gráficos para descrever diferenças e Co ocorrências entre subgrupos (por exemplo, equipes com/sem determinados benefícios; diferentes perfis de comissão técnica). As relações entre variáveis foram apresentadas em formato narrativo-descritivo, sem aplicação de

testes inferenciais, privilegiando a coerência prática dos achados e o diálogo com a literatura.

Para assegurar qualidade metodológica e confiabilidade dos resultados, adotaram-se os seguintes cuidados, descritos aqui de modo direto: Em primeiro lugar, realizou-se um pré-teste do questionário para verificar se as perguntas estavam claras e na ordem correta, ajustando termos e exemplos quando necessário. Em seguida, foram padronizados os procedimentos de coleta, mantendo o texto de convite, as mesmas instruções e prazos semelhantes para todos os clubes, o que reduz variações introduzidas pelo processo.

Durante a análise qualitativa, manteve-se um registro das decisões analíticas (*audit trail*), documentando como as categorias foram criadas, unidas ou renomeadas, o que permite rastrear como as interpretações foram produzidas. Além disso, adotou-se dupla checagem em etapas críticas (por exemplo, conferência de codificações e de tabulações), minimizando erros e viés individual.

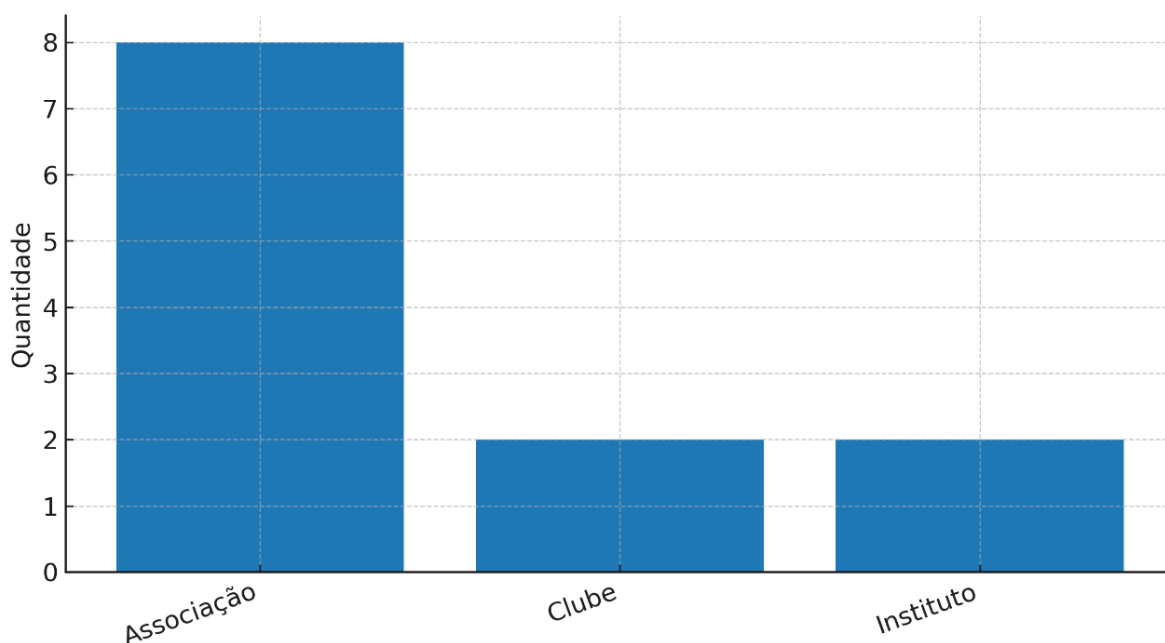
Por fim, promoveu-se triangulação entre evidências qualitativas (categorias e excertos) e quantitativas (descrições e quadros-síntese), buscando convergência de resultados. As interpretações e versões intermediárias passaram por revisão por pares interna (por membros da equipe com experiência no tema), para verificar consistência e clareza das conclusões.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A amostra analisada é composta por 12 instituições atuantes no cenário da natação paralímpica brasileira ( $n = 12$ ). A distribuição por tipo institucional (Figura 1) revela uma predominância de associações, que representam 66,7% da amostra ( $n = 8$ ), seguidas por clubes esportivos (16,7%,  $n = 2$ ) e institutos (16,7%,  $n = 2$ ).

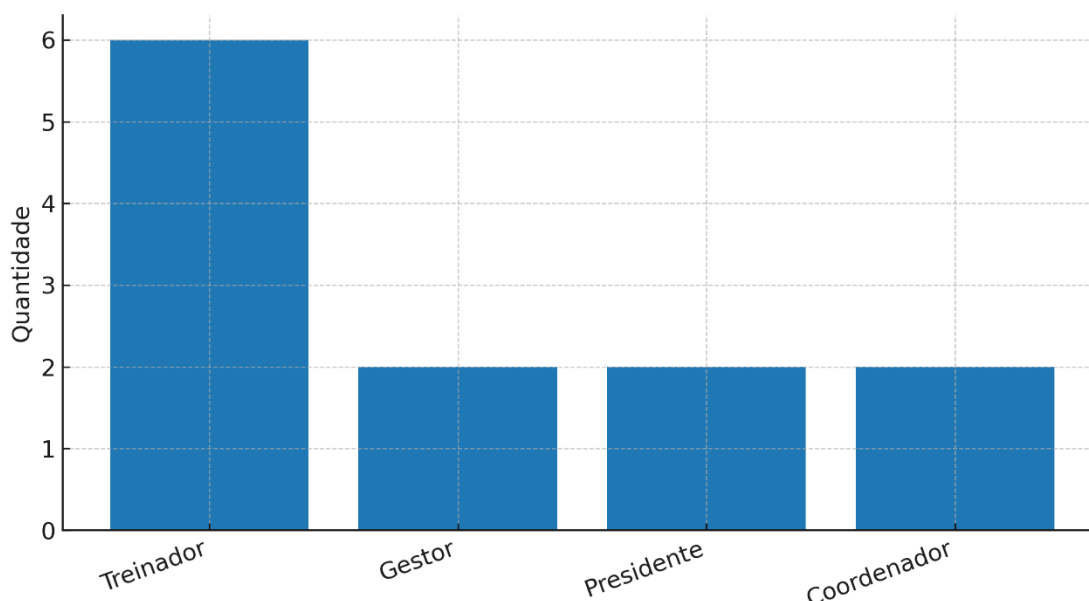
Essa composição já indica, de maneira preliminar, a heterogeneidade organizacional do setor paralímpico da natação no país. Cada tipo de instituição carrega consigo diferentes modelos de gestão, fontes de financiamento, níveis de profissionalização e culturas organizacionais, aspectos que influenciam diretamente a formação, captação e desenvolvimento de atletas com deficiência.

**Figura 1** – Distribuição de tipos de instituição



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).



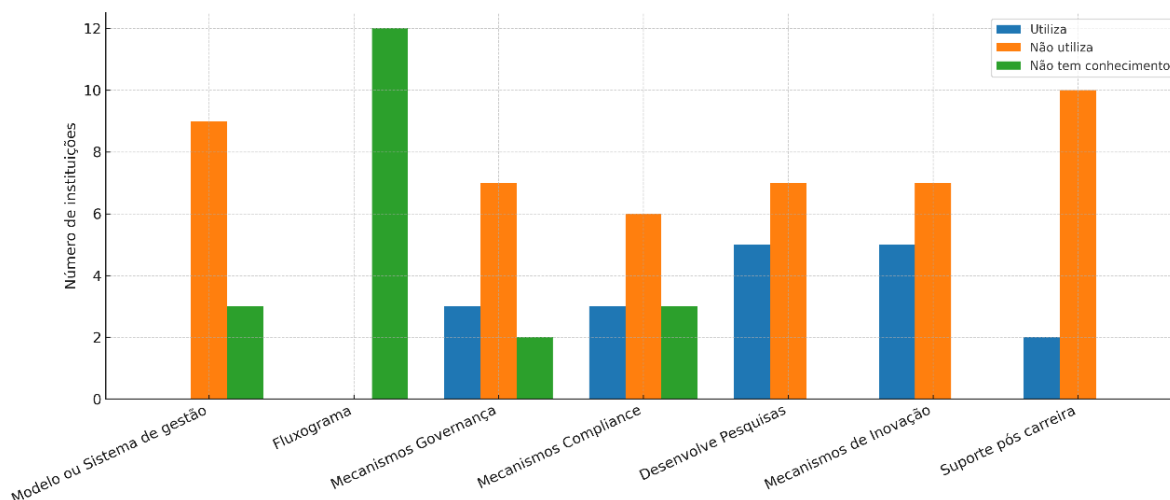
**Figura 2** – Distribuição dos cargos dos responsáveis pelo preenchimento

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Quanto à distribuição dos cargos dos responsáveis (Figura 2), o posto de treinador é o mais frequente (50,0%,  $n = 6$ ). Em seguida, aparecem gestor, presidente e coordenador, cada um com 16,7% ( $n = 2$ ).

Os elementos identificados na Figura 2 reforçam a importância de se compreender e mapear a estrutura organizacional dos clubes como fator determinante para o êxito da natação paralímpica. Uma estrutura funcional coesa, composta por cargos com atribuições claras e interligadas, potencializa a capacidade de rendimento esportivo e de inclusão social por meio do esporte. Além disso, essa organização fortalece a governança institucional, favorece a captação de recursos e amplia a articulação entre clubes, federações e programas públicos de incentivo ao paradesporto.

Em relação às funções apresentadas, a Figura 2 evidencia componentes que extrapolam a mera representação de cargos de gestão, pois podemos perceber que se destaca a necessidade de uma estrutura funcional mais complexa e específica para o desenvolvimento da natação paralímpica no país. A composição de uma equipe técnica voltada para essa modalidade exige posições estratégicas que assegurem tanto o planejamento técnico-científico quanto a operacionalização logística, administrativa e de apoio multiprofissional.

**Figura 3 – Dimensões de gestão por categoria**

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

No que se refere às questões relacionadas à gestão dos clubes (Figura 3), verificou-se baixa adoção de instrumentos formais e, em alguns casos, desconhecimento. Para modelo ou sistema de gestão, não houve instituições que declarassem utilização (0%); 75,0% ( $n = 9$ ) informaram não utilizar e 25,0% ( $n = 3$ ) não têm conhecimento. Em fluxograma de processos, a totalidade das instituições (100%,  $n = 12$ ) declarou não ter conhecimento acerca do uso dessa ferramenta. Em mecanismos de governança, 25,0% ( $n = 3$ ) afirmaram utilizar, 58,3% ( $n = 7$ ) não utilizam e 16,7% ( $n = 2$ ) desconhecem. Para mecanismos de compliance, 25,0% ( $n = 3$ ) utilizam, 50,0% ( $n = 6$ ) não utilizam e 25,0% ( $n = 3$ ) não têm conhecimento. Em desenvolvimento de pesquisas, 41,7% ( $n = 5$ ) utilizam e 58,3% ( $n = 7$ ) não utilizam (sem registros de desconhecimento). Em mecanismos de inovação, o padrão repete-se: 41,7% ( $n = 5$ ) utilizam e 58,3% ( $n = 7$ ) não utilizam. Por fim, o suporte pós-carreira aos atletas é o aspecto menos presente: 16,7% ( $n = 2$ ) utilizam e 83,3% ( $n = 10$ ) não utilizam.

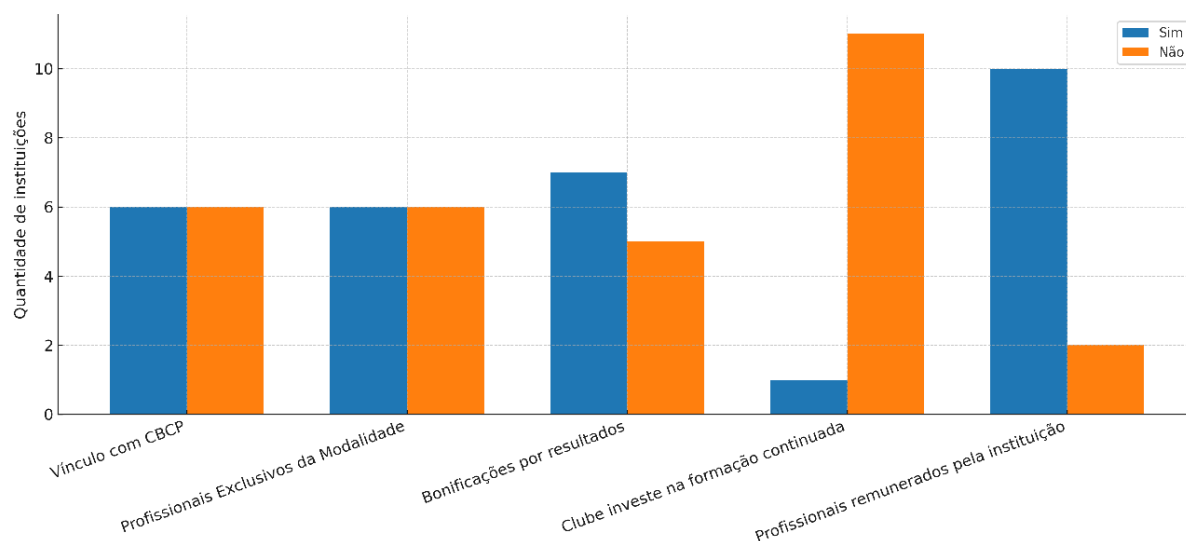
A Figura 3 apresenta a utilização de diferentes mecanismos e práticas de gestão pelas instituições analisadas. Nota-se que a maioria dos clubes não adota um modelo ou sistema formal de gestão ( $n=9$ ), tampouco mecanismos estruturados de compliance ( $n=7$ ), inovação ( $n=7$ ) ou suporte pós-carreira ( $n=10$ ). Além disso, observa-se que nenhuma instituição declarou utilizar fluxogramas organizacionais, enquanto a totalidade ( $n=12$ ) indicou desconhecimento sobre essa ferramenta.

Por outro lado, ainda que em menor número, algumas instituições relataram desenvolver pesquisas (n=4) e adotar mecanismos de inovação (n=4), evidenciando iniciativas pontuais de aproximação com a esfera científico-tecnológica. Em relação aos mecanismos de governança, apenas três instituições afirmaram utilizá-los, enquanto sete não o fazem e duas desconhecem tais processos.

Esses resultados apontam para uma fragilidade estrutural no que diz respeito ao planejamento estratégico, à padronização de processos e à governança organizacional das instituições voltadas à natação paralímpica. A ausência de práticas consolidadas de gestão pode comprometer a sustentabilidade administrativa e limitar a capacidade de inovação, captação de recursos e acompanhamento da carreira esportiva dos atletas. Ao mesmo tempo, a presença de iniciativas isoladas de pesquisa e inovação sugere que há potenciais caminhos de desenvolvimento, especialmente se fortalecidos por políticas institucionais e pelo apoio de organismos como o Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB).

Em síntese, a amostra majoritariamente formada por associações e respondida principalmente por treinadores revela baixa institucionalização de práticas estruturantes como modelos de gestão, fluxogramas organizacionais, princípios de governança e compliance. Apesar disso, há adoção intermediária em pesquisa e inovação (cerca de 41,7%), o que indica potencial de avanço caso sejam fortalecidos os processos e políticas internas, bem como a criação de programas de suporte pós-carreira.

A Figura 4 a seguir, apresenta os indicadores institucionais relacionados à composição e às condições de trabalho das comissões técnicas nas 12 instituições analisadas (n=12). Observa-se equilíbrio tanto no vínculo com o CBCP (6 “Sim” e 6 “Não”) quanto na presença de profissionais exclusivos da modalidade (6 “Sim” e 6 “Não”). Em relação às bonificações por resultados, verifica-se uma ligeira predominância da adoção dessa prática (7 “Sim” – 58,3%), em contraste com 5 instituições que não a utilizam (41,7%).

**Figura 4 – Indicadores institucionais por categoria**

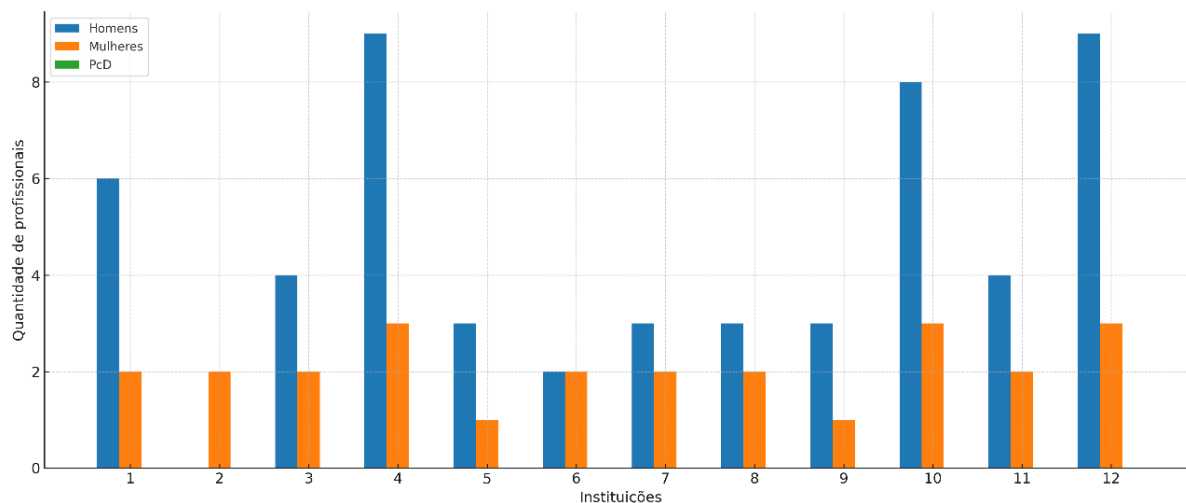
Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Em relação ao investimento em formação continuada aparece como o indicador mais frágil, presente em apenas uma instituição (8,3%), revelando carência significativa em iniciativas de capacitação sistemática. Já a remuneração de profissionais pela instituição apresentou maior prevalência, sendo relatada por 10 clubes (83,3%), contra apenas 2 (16,7%) que não adotam esse arranjo, o que evidencia certo grau de formalização laboral no paradesporto.

No que se refere ao processo de recrutamento, constatou-se predominância da indicação ( $n=7$ ; 58,3%), em comparação com os processos seletivos formais ( $n=5$ ; 41,7%). Esse dado sugere que, apesar da remuneração consolidada, persistem práticas pouco estruturadas de ingresso, o que pode comprometer critérios de meritocracia, diversidade e transparência.

De forma geral, os resultados revelam avanços no reconhecimento e valorização profissional, sobretudo no pagamento e nas bonificações, mas também destacam fragilidades em áreas estratégicas como a formação continuada e os processos de seleção. Essa configuração aponta para a necessidade de políticas institucionais mais consistentes voltadas à profissionalização das comissões técnicas, em consonância com as diretrizes de desenvolvimento do Comitê Paralímpico Brasileiro (CPB).

No que tange ao número de profissionais por instituição, a figura 5 demonstra elementos significativos em relação ao gênero e perfil dos profissionais.

**Figura 5 – Número de profissionais por instituição**

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A composição de profissionais em 12 instituições (n=12), evidencia uma variação de 2 a 12 membros por unidade. O menor contingente foi observado na instituição 2 (n=2), enquanto os maiores ocorreram nas instituições 4 e 12 (n=12 cada), seguidos pela instituição 10 (n=11). A média geral foi de 6,6 profissionais por instituição, com mediana de 5,5, indicando heterogeneidade na estrutura de pessoal.

No que se refere ao perfil de gênero, verificou-se predominância masculina em 10 das 12 instituições. Apenas a instituição 2 apresentou exclusivamente mulheres, e a instituição 6 registrou equilíbrio entre os sexos. Em termos absolutos, a amostra contabilizou 54 homens (68,4%) e 25 mulheres (31,6%), totalizando 79 profissionais. Em média, cada instituição conta com 4,5 homens e 2,1 mulheres.

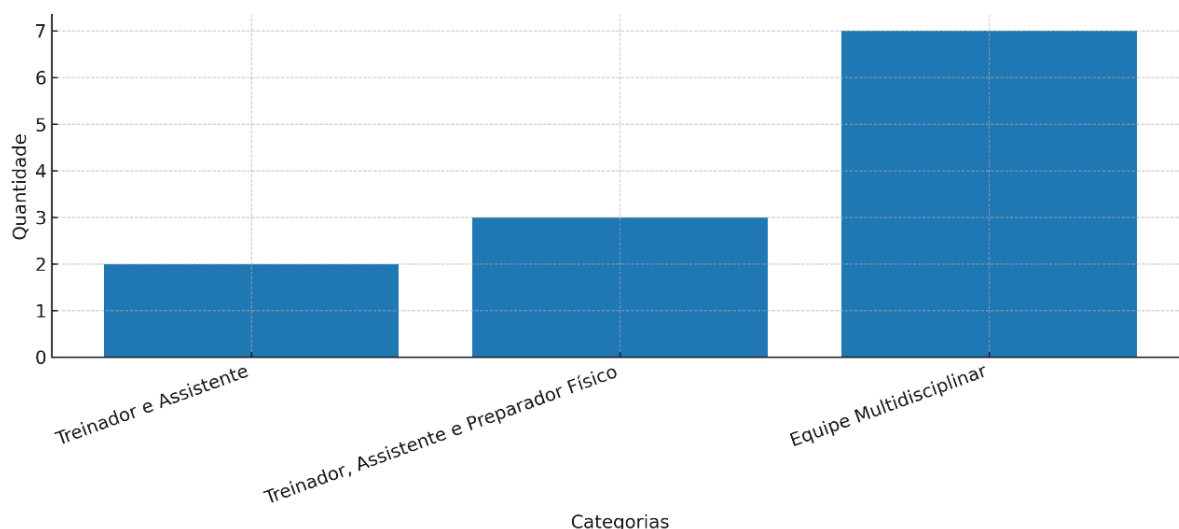
Destaca-se a ausência de profissionais com deficiência (PcD) em todas as instituições analisadas, representando 0% da amostra. Esse dado é particularmente relevante no contexto do paradesporto, pois evidencia uma lacuna nas práticas de inclusão e representatividade dentro das equipes técnicas.

De modo geral, os resultados apontam para uma estrutura de pessoal predominantemente masculina, com variação significativa na quantidade de profissionais entre instituições e ausência de PCDs nos quadros. Esse cenário reforça a necessidade de políticas mais efetivas de diversidade e inclusão, não apenas no acesso dos atletas, mas também na composição das equipes técnicas, alinhando-se às diretrizes de equidade e representatividade defendidas pelo movimento paralímpico.

A figura 6 se refere a atuação profissional e aos cargos em que cada membro representa e a distribuição dos perfis profissionais que compõem as equipes de natação paralímpica analisadas na pesquisa. Os dados foram extraídos a partir dos questionários aplicados em 2025 e refletem a diversidade estrutural e técnica existente entre as instituições participantes.

Entre as 12 instituições analisadas, predominam equipes multidisciplinares (58,3%; n=7), seguidas pela composição treinador, assistente e preparador físico (25,0%; n=3) e treinador e assistente (16,7%; n=2). Esse resultado evidencia uma tendência de profissionalização mais ampla, com incorporação de diferentes áreas de conhecimento ao suporte técnico, embora ainda persistam arranjos mais enxutos em parte das instituições.

**Figura 6 – Atuação profissional na equipe**

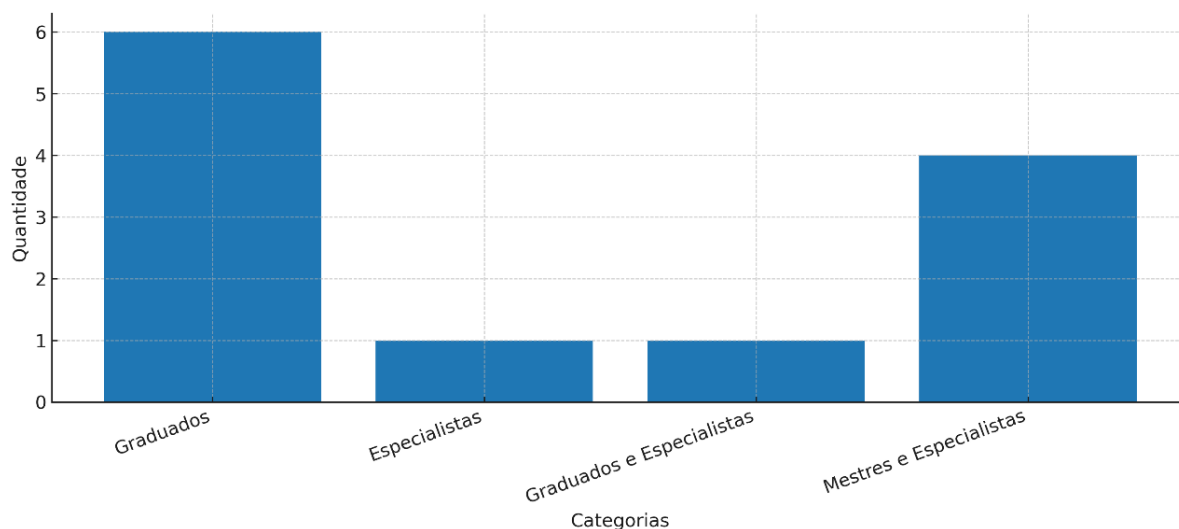


Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

No que concerne a formação dos profissionais, temos perfis de profissionais com curso superior e baixo envolvimento com o mundo acadêmico no que diz respeito a formação. Observa-se predominância de graduados (50,0%; n=6), seguidos por mestres e especialistas (33,3%; n=4). As categorias especialistas isolados e graduados com especialização aparecem de forma marginal (8,3% cada; n=1). Esse perfil sugere que, embora haja presença de profissionais com maior titulação, a base

das equipes ainda é composta majoritariamente por graduados, apontando espaço para ampliação da qualificação acadêmica.

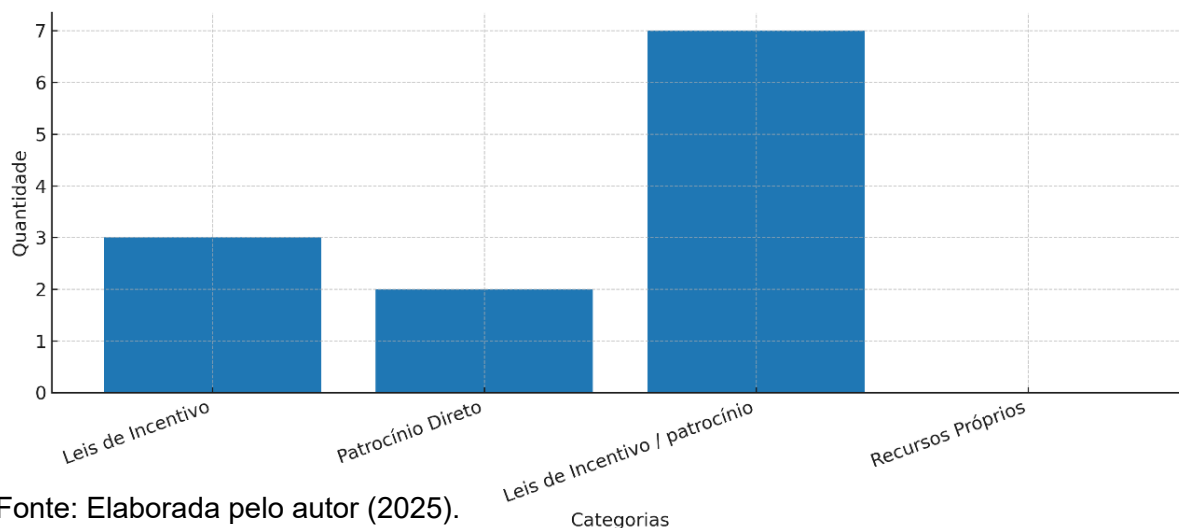
**Figura 7 – Formação dos profissionais**



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A principal forma de financiamento identificada foi a combinação entre leis de incentivo e patrocínio direto (58,3%; n=7), seguida pelas leis de incentivo isoladas (25,0%; n=3) e pelo patrocínio direto (16,7%; n=2). Nenhuma instituição reportou financiamento exclusivo por recursos próprios. Esses dados reforçam a forte dependência de mecanismos legais de incentivo e do setor privado, destacando a necessidade de estratégias diversificadas e sustentáveis de captação de recursos.

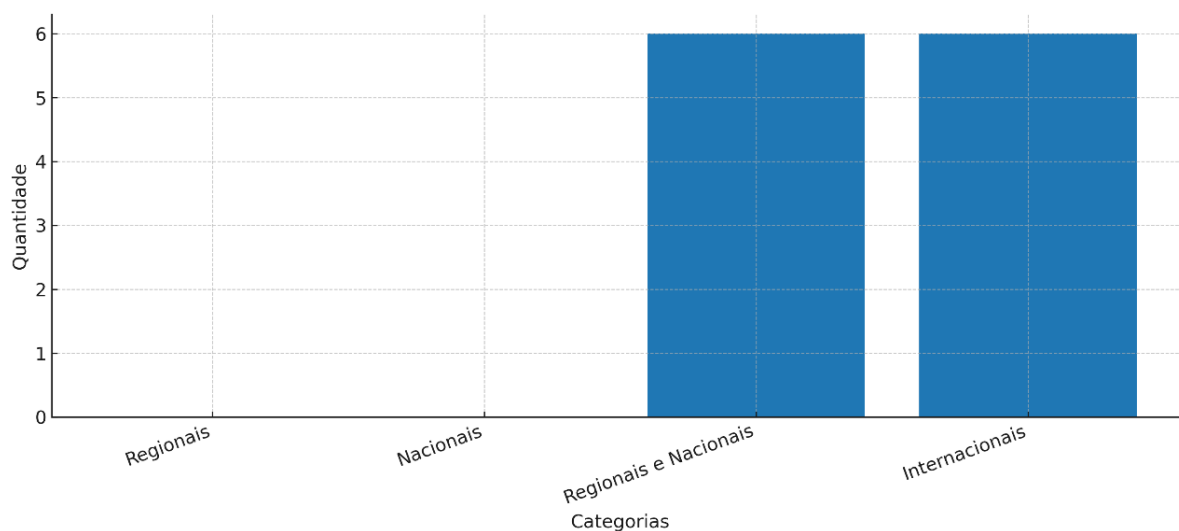
**Figura 8 – Forma de aquisição de investimentos**



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

No tocante ao nível de participação competitiva, verificou-se distribuição equilibrada: metade das instituições atua em competições regionais e nacionais (50,0%; n=6), enquanto a outra metade compete em âmbito internacional (50,0%; n=6). Não foram registradas instituições restritas apenas ao nível regional ou apenas ao nacional, o que sugere certa maturidade competitiva no conjunto analisado.

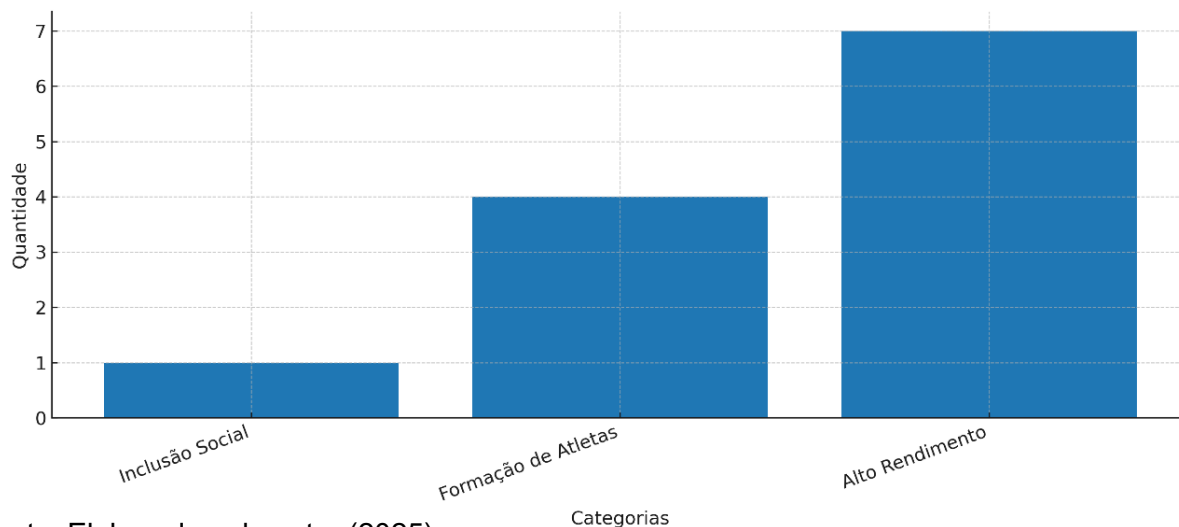
**Figura 9 – Competições disputadas**



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

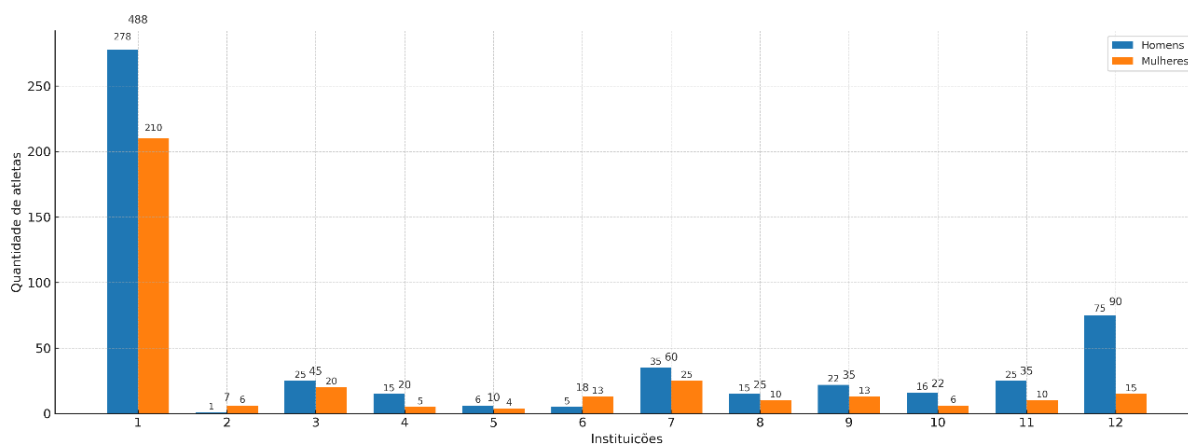
Os objetivos organizacionais evidenciam predominância do foco no alto rendimento (58,3%; n=7), seguidos pela formação de atletas (33,3%; n=4) e pela inclusão social (8,3%; n=1). Esse achado indica que, embora o paradesporto historicamente possua dimensões de inclusão e participação, a amostra de instituições estudadas prioriza o desempenho esportivo, com menor ênfase em iniciativas voltadas à inclusão social.



**Figura 10 – Objetivos dos treinamentos**

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A amostra totalizou 855 atletas ( $n=855$ ), dos quais 518 são homens (60,6%) e 337 mulheres (39,4%). Os contingentes institucionais apresentaram grande variação, entre 7 e 488 atletas, com forte concentração na Instituição 1, responsável sozinha por 488 participantes (57,1% do total). Em seguida destacam-se a Instituição 12 ( $n=90$ ; 10,5%) e a Instituição 7 ( $n=60$ ; 7,0%). As demais instituições mantêm entre 10 e 45 atletas cada, demonstrando heterogeneidade estrutural no número de praticantes.

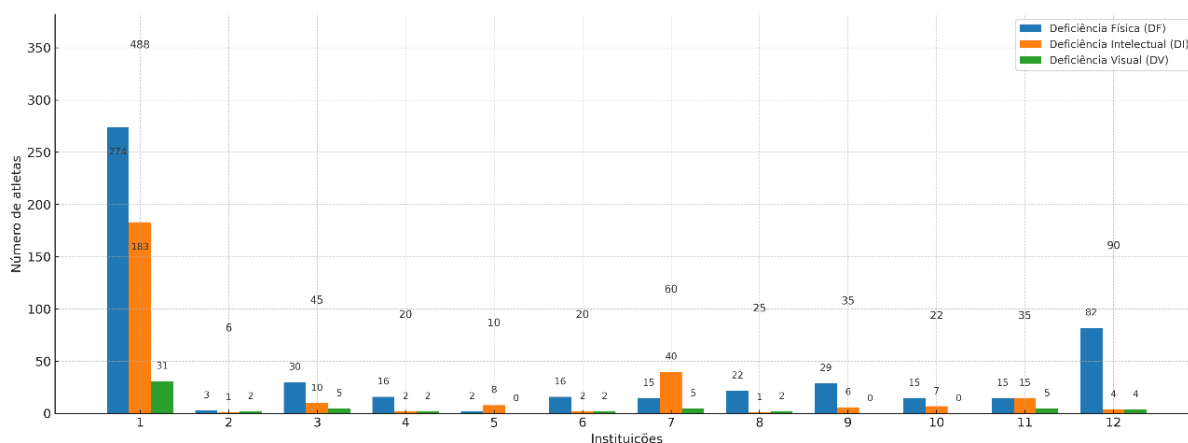
**Figura 11 – Distribuição de atletas por instituição**

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

No que se refere à composição por sexo dos participantes vinculados às instituições investigadas, observa-se uma predominância masculina na maioria das entidades, as instituições apresentaram predominância masculina, como evidenciado nos casos das Instituições 3 sendo 25 Homens e 20 Mulheres, na instituição 4 revela-se 15 homens e 5 mulheres, na 5 a distribuição foi 6 homens e 4 mulheres, na 7 35 homens e 25 mulheres, no caso da 8 15 homens e 10 mulheres, na 9 22 homens e 13 mulheres, a 10 16 homens e 6 mulheres, na 11 25 homens e 10 mulheres e 12 75 homens e 15 mulheres. Apenas duas instituições apresentaram prevalência feminina: a Instituição 2 com apenas 1 homem e 6 mulheres e a Instituição 6 com 5 homens e 13 mulheres.

Em síntese, os dados demonstram alta concentração de atletas em poucas unidades e uma distribuição desigual entre as instituições analisadas, acompanhada de uma predominância masculina no quadro geral (60,6%). Esse cenário sugere a coexistência de polos de maior estrutura e captação de atletas com outras entidades de menor porte, o que pode impactar tanto a competitividade esportiva quanto a oferta de oportunidades inclusivas na natação paralímpica.

**Figura 12 – Atletas com deficiência por instituição**



Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

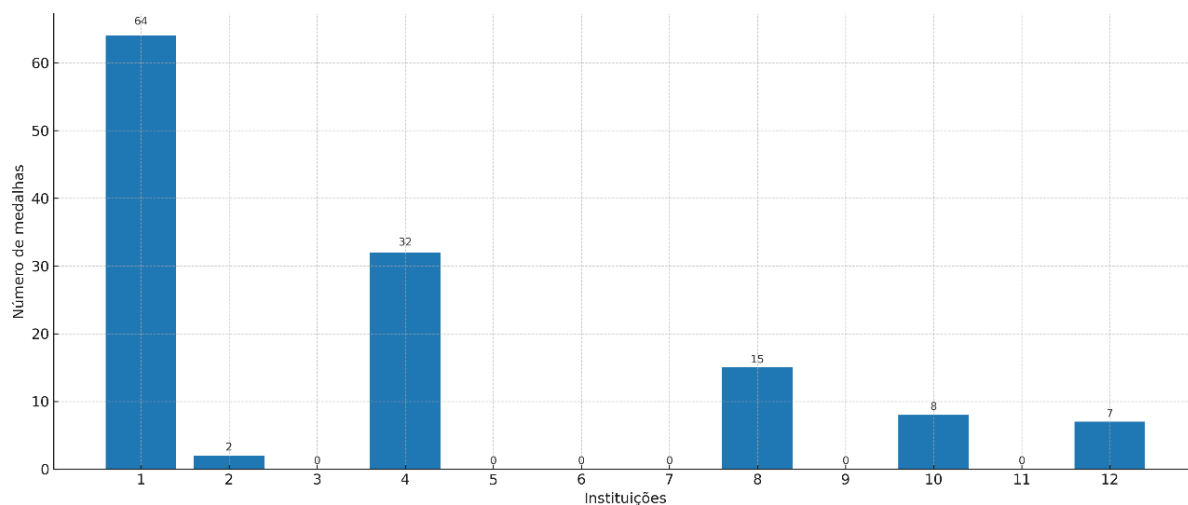
A Figura 12 apresenta a distribuição dos 855 atletas das 12 instituições segundo o tipo de deficiência. Verifica-se predominância da deficiência física (DF), com 540 atletas (63,2%), seguida pela deficiência intelectual (DI), com 271 (31,7%), e pela deficiência visual (DV), com 44 (5,1%).

Observa-se forte concentração na Instituição 1, que reúne 488 atletas, sendo 274 com DF, 183 com DI e 31 com DV (57,1% do total da amostra). Outras instituições de maior representatividade são a Instituição 12 (90 atletas: 87 DF, 1 DI e 2 DV) e a Instituição 7 (60 atletas: 40 DF, 15 DI e 5 DV). As demais instituições apresentam entre 6 e 45 atletas cada, com distribuição variada de perfis de deficiência.

Em termos proporcionais, a deficiência física constitui o grupo majoritário na maioria das instituições, enquanto a deficiência intelectual aparece em número expressivo em algumas unidades específicas (como I1 e I7). Já a deficiência visual é a menos frequente, ocorrendo de forma residual em poucas instituições.

De forma geral, os dados revelam que a natação paralímpica no Brasil é composta majoritariamente por atletas com deficiência física, seguidos por aqueles com deficiência intelectual, e em menor número por atletas com deficiência visual. Essa configuração evidencia tanto o alcance das políticas de inclusão da modalidade quanto os desafios de ampliar a participação de diferentes grupos, assegurando maior diversidade e equidade na representatividade esportiva.

A Figura 13 apresenta a quantidade de medalhas internacionais (Jogos Panamericanos, Campeonatos Mundiais e Jogos Paralímpicos) conquistadas pelas 12 instituições analisadas. O total foi de 128 medalhas, distribuídas de forma bastante desigual entre as entidades. Destacam-se a Instituição 1, responsável por 64 medalhas (50,0% do total), e a Instituição 4, com 32 medalhas (25,0%). Em seguida aparecem a Instituição 8 (15 medalhas; 11,7%), a Instituição 10 (8 medalhas; 6,3%) e a Instituição 12 (7 medalhas; 5,5%). As demais instituições registraram números residuais (Instituição 2, com 2 medalhas) ou não conquistaram medalhas (Instituições 3, 5, 6, 7, 9 e 11).

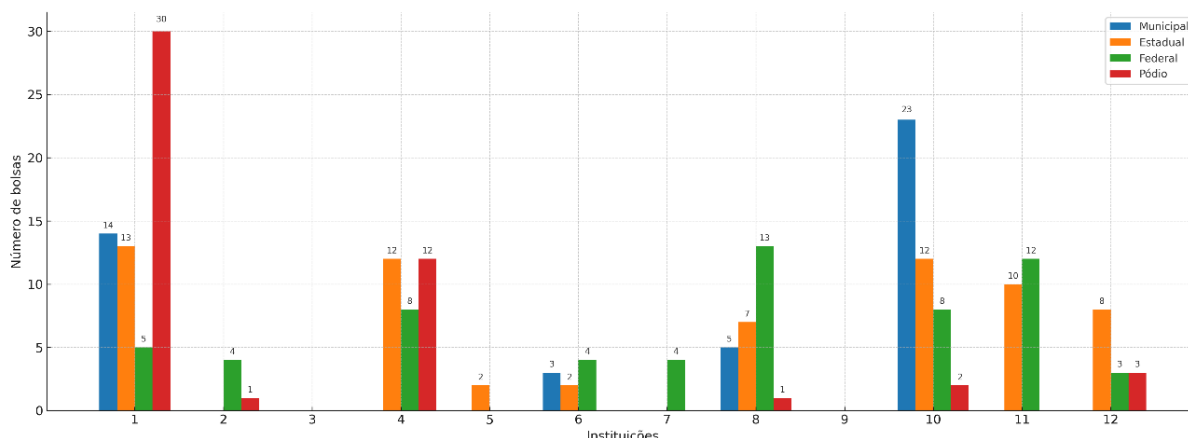
**Figura 13 – Medalhas internacionais por instituição**

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

A concentração de medalhas em poucas instituições sugere disparidades na estrutura organizacional, nos recursos disponíveis e na capacidade de desenvolvimento de atletas de alto rendimento. Esse cenário reforça a existência de polos de excelência, responsáveis pela maior parte dos resultados esportivos, ao passo que outras entidades permanecem com participação reduzida ou nula no quadro de conquistas.

De forma geral, os dados revelam que a distribuição de resultados competitivos acompanha a heterogeneidade já identificada em outros indicadores institucionais (como número de atletas e estrutura de pessoal), evidenciando desigualdades no nível de desempenho entre os clubes que atuam na natação paralímpica nacional.

A Figura 14 apresenta a distribuição das bolsas esportivas concedidas aos atletas das 12 instituições, segundo a esfera do programa (municipal, estadual, federal e Bolsa Pódio). Verifica-se que a oferta totaliza 214 bolsas, distribuídas de maneira heterogênea entre as instituições.

**Figura 14 – Bolsas Esportivas**

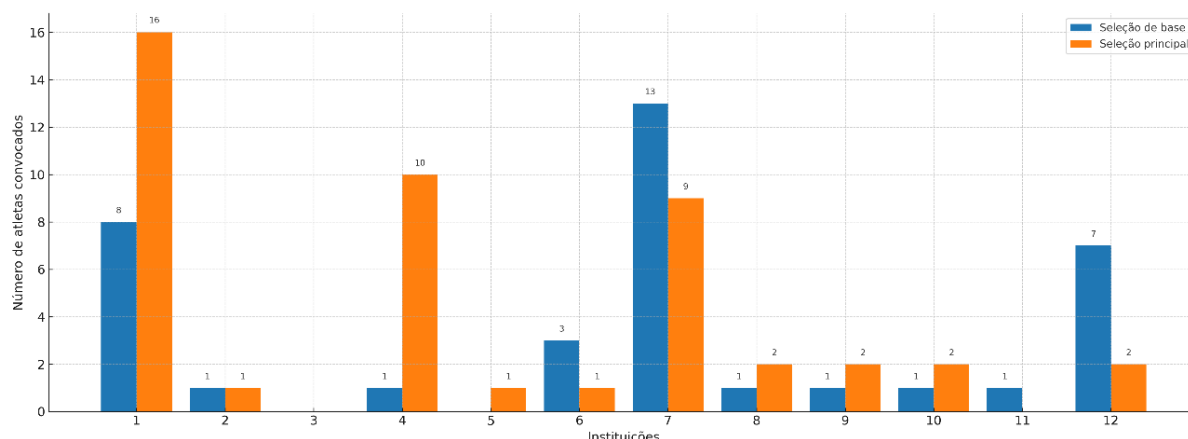
Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Destacam-se a Instituição 10, com 50 bolsas (23,4% do total), sendo a maioria municipal (n=23), seguida de estadual (n=12), federal (n=8) e Bolsa Pódio (n=7); e a Instituição 1, com 62 bolsas (28,9%), entre elas 30 de Bolsa Pódio, configurando o maior número absoluto nessa categoria. Outras instituições de relevância foram a Instituição 11 (n=30; 14,0%), a Instituição 8 (n=26; 12,1%) e a Instituição 4 (n=24; 11,2%). As demais instituições apresentaram distribuição modesta, entre 3 e 7 bolsas cada, enquanto a Instituição 3 não registrou concessão.

Os dados evidenciam forte concentração das bolsas em poucas instituições, reproduzindo a tendência de desigualdade já observada em outros indicadores (como número de atletas e medalhas). Nota-se, ainda, que a Bolsa Pódio, voltada a atletas de elite internacional, está restrita a um número reduzido de clubes (Instituições 1, 4, 8, 11 e 12), reforçando a centralização dos recursos de alto rendimento.

De modo geral, a distribuição das bolsas esportivas sugere que a política de apoio governamental, embora relevante, ainda alcança de forma desigual as instituições da natação paralímpica nacional, contribuindo para a manutenção de polos consolidados e dificultando a expansão competitiva de clubes menores.

A Figura 15 apresenta a distribuição de atletas das 12 instituições convocados para a Seleção Brasileira de Natação Paralímpica, considerando seleções de base e a seleção principal. O total foi de 71 atletas, sendo 36 convocados para a seleção de base (50,7%) e 35 para a seleção principal (49,3%), revelando equilíbrio entre as categorias.

**Figura 15 – Atletas de Seleção por Clube**

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

Destacam-se a Instituição 1, com 24 convocados (8 para a base e 16 para a principal), e a Instituição 7, com 22 (13 para a base e 9 para a principal), que juntas concentram 64,8% do total. Outras instituições relevantes foram a Instituição 4 (10 convocados, todos para a seleção principal) e a Instituição 12 (8 convocados, todos para a base). As demais unidades tiveram representatividade mais modesta, com 1 a 3 atletas convocados cada, enquanto a Instituição 3 não registrou convocações.

Os dados revelam uma concentração de atletas convocados em poucos clubes, reforçando a presença de polos de excelência esportiva já evidenciada na análise de medalhas (Figura 13) e bolsas esportivas (Figura 14). Essa centralização sugere que a capacidade de formar atletas aptos a integrar seleções nacionais está diretamente relacionada à estrutura organizacional, ao acesso a recursos e à experiência acumulada pelas instituições líderes.

Em síntese, observa-se que, embora haja certa capilaridade com convocações distribuídas em várias instituições, o núcleo de desenvolvimento de atletas para a Seleção Brasileira permanece restrito a poucos clubes, o que aponta tanto para a eficiência desses polos quanto para a necessidade de políticas de fomento que ampliem a base de talentos em nível nacional.

## 5.1. APONTAMENTOS DOS CENÁRIOS INVESTIGADOS

A escassez de estudos acadêmicos robustos no campo da gestão esportiva no Brasil reflete a realidade de um setor ainda em desenvolvimento. De acordo com Ramos et al. (2021), a maior parte das pesquisas relacionadas ao esporte no país está voltada para áreas como o treinamento físico, fisiologia e saúde, enquanto há pouca ênfase nas ciências sociais e nas práticas administrativas aplicadas ao esporte. Isso gera uma lacuna significativa no conhecimento sobre as particularidades da gestão esportiva, especialmente no que diz respeito ao desenvolvimento de estratégias de governança e administração.

Segundo Reis et al. (2019), para superar essa lacuna, é essencial que universidades, governos e organizações esportivas promovam colaborações visando incentivar pesquisas focadas nos desafios da gestão esportiva no Brasil. Essas iniciativas deveriam priorizar a formulação de políticas públicas eficientes, que levem em consideração as especificidades do cenário esportivo brasileiro. No caso do esporte paralímpico, por exemplo, a carência de estudos direcionados limita o desenvolvimento de uma infraestrutura adequada, políticas de inclusão e estratégias de financiamento, todas essenciais para a sustentabilidade e crescimento desse segmento a longo prazo.

Portanto, para que a gestão esportiva no Brasil atinja um novo patamar, é imprescindível que a produção acadêmica seja fortalecida. Isso pode ser alcançado por meio de investigações empíricas e teóricas que forneçam subsídios para o desenvolvimento de políticas públicas e práticas de gestão mais adequadas ao contexto brasileiro. A ampliação desse corpo de conhecimento pode fornecer insights valiosos para o aperfeiçoamento das estruturas administrativas e de governança no esporte, contribuindo para a sua profissionalização e sustentabilidade no longo prazo.

A análise dos dados evidenciou um panorama abrangente sobre a gestão e a estrutura organizacional dos clubes de natação paralímpica participantes da pesquisa, contemplando aspectos institucionais, profissionais, de financiamento, competitividade e resultados esportivos.

Inicialmente, verificou-se que a maioria das instituições possui natureza associativa (Figura 1), o que demonstra forte vínculo comunitário, mas também pode indicar fragilidades administrativas. No tocante às funções exercidas (Figura 2), os treinadores concentram a maior parte das responsabilidades, revelando sobreposição

entre atividades técnicas e de gestão. Quanto às práticas de gestão (Figura 3), observou-se baixa utilização de mecanismos formais, como fluxogramas, compliance e governança, acompanhada de desconhecimento generalizado sobre esses instrumentos, o que limita a profissionalização administrativa.

Em relação aos indicadores institucionais da comissão técnica (Figura 4), verificou-se a predominância da remuneração de profissionais e presença moderada de bonificações por resultados, contrastando com a quase inexistência de investimentos em formação continuada. O recrutamento por indicação, majoritário, reforça a manutenção de padrões pouco estruturados de seleção de pessoal. Na composição das equipes (Figura 5), constatou-se predominância masculina (68,4%), baixa participação feminina (31,6%) e ausência de pessoas com deficiência, evidenciando desafios de diversidade e inclusão.

A análise das equipes técnicas mostrou prevalência de arranjos multidisciplinares (Figura 6), ainda que parte das instituições opere com estruturas mais reduzidas. Em termos de qualificação acadêmica (Figura 7), predominam profissionais graduados, com menor presença de especialistas e mestres, sugerindo espaço para maior qualificação. Quanto ao financiamento (Figura 8), prevalece a dependência de leis de incentivo, combinadas ou não com patrocínio, sem uso de recursos próprios. O nível competitivo das instituições (Figura 9) revelou equilíbrio entre atuação nacional e internacional, enquanto os objetivos institucionais (Figura 10) apontaram predominância do alto rendimento, seguido pela formação de atletas, com menor ênfase na inclusão social.

No que se refere ao volume de atletas, constatou-se forte concentração em poucas instituições (Figura 11), sobretudo na Instituição 1, que sozinha reúne mais da metade da amostra. Essa desigualdade se reflete também no perfil das deficiências (Figura 12), com predomínio de atletas com deficiência física, seguidos por deficiência intelectual, e baixa presença de deficiência visual. Os resultados competitivos evidenciam que a distribuição de medalhas segue a mesma lógica concentrada, com a maior parte das conquistas em poucos clubes (Figura 13).

A análise do apoio institucional via bolsas esportivas reforçou a desigualdade, com predominância de bolsas concentradas em polos de excelência, em especial nas categorias federal e Bolsa Pódio (Figura 14). Por fim, a representatividade nas seleções nacionais confirmou que a maior parte das convocações se concentra em poucas instituições, tanto na base quanto na seleção principal (Figura 15).



A comparação entre as práticas de gestão (Figura 3) e o desempenho competitivo das instituições (Figura 13) permite observar um descompasso entre a estrutura organizacional e os resultados alcançados. Enquanto a maioria dos clubes não utiliza instrumentos de governança, compliance ou mecanismos de suporte aos atletas, as medalhas concentram-se em um número reduzido de instituições. Esse cenário sugere que o êxito esportivo não decorre necessariamente da adoção de práticas modernas de gestão, mas sim da existência de polos mais consolidados, com maior volume de atletas e recursos.

Entretanto, a literatura de gestão esportiva destaca que a profissionalização da administração é determinante para a sustentabilidade de longo prazo. Assim, a concentração das conquistas em poucas entidades pode ser explicada não apenas por fatores técnicos, mas também pela capacidade de mobilizar financiamento, atrair profissionais qualificados e organizar processos internos de forma mais eficiente. Nesse sentido, a ausência de padronização e de instrumentos de governança nas demais instituições pode limitar seu potencial competitivo, perpetuando desigualdades estruturais no paradesporto nacional (MADRIGAL; WARNER, 2016; BECKMANN; HOUSTON, 2021).

Em conjunto, os resultados revelam um quadro marcado por forte heterogeneidade estrutural entre as instituições, com polos consolidados de alto rendimento que acumulam maior número de atletas, conquistas, bolsas e convocações, coexistindo com entidades de menor porte e recursos mais limitados. Apesar de avanços em aspectos como remuneração e composição multidisciplinar de equipes, persistem fragilidades em áreas estratégicas como governança, formação continuada, diversidade e descentralização do desenvolvimento de talentos.

Tais achados configuram elementos centrais para a compreensão dos modelos de gestão no paradesporto brasileiro, apontando tanto para a relevância dos polos de excelência quanto para a necessidade de políticas públicas e institucionais que promovam maior equidade, qualificação profissional e fortalecimento das bases esportivas da natação paralímpica no país.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão crítica da literatura evidenciou uma lacuna relevante na gestão de clubes que participam de competições paralímpicas, especialmente na natação, em que inclusão, acessibilidade e impacto social são dimensões estruturantes. Os resultados deste estudo reforçam essa lacuna e a especificidade do contexto: entre as doze instituições analisadas, oito são associações, duas são clubes e duas são institutos. Identificaram-se equipes multidisciplinares em sete de doze instituições e predominância de formação em nível de graduação em seis de doze, seguidas por mestres e especialistas em quatro de doze. Do ponto de vista da formalização gerencial, observou-se baixo uso de mecanismos estruturados: inexistência ou desconhecimento de fluxogramas em grande parte da amostra, adoção limitada de governança e de compliance em três de doze, pouco suporte à pós-carreira em duas de doze e adesão moderada à pesquisa e à inovação em cinco de doze. Em termos estratégicos, há orientação ao alto rendimento em sete de doze instituições, com participação competitiva igualmente distribuída entre âmbitos nacional e estadual em seis de doze e internacional em seis de doze.

A estrutura esportiva também revela concentração e assimetria. O contingente totaliza 855 atletas, 60,6 por cento homens e 39,4 por cento mulheres, com forte concentração na Instituição 1, que reúne 488 atletas. No recorte de classificação funcional, foram registrados 856 atletas com deficiência: 60,6 por cento com deficiência física, 32,6 por cento com deficiência intelectual e 6,8 por cento com deficiência visual, com maior peso relativo de deficiência intelectual em poucas instituições, por exemplo a Instituição 7. O desempenho e o acesso a recursos seguem padrão concentrado. Foram contabilizadas 128 medalhas no total, sendo 64 na Instituição 1, o equivalente a 50 por cento, e 32 na Instituição 4, o equivalente a 25 por cento. Houve 221 bolsas de fomento, sendo 45 municipais, 66 estaduais, 61 federais e 49 pódio, com destaque para as Instituições 1, 4, 8 e 10. Registraram-se 83 convocações para seleções, 37 de base e 46 principais, novamente com maior presença das Instituições 1, 4 e 7. A vinculação ao CBCP aparece associada a melhores condições organizacionais, com mais investimento em formação continuada, oito contra quatro entre as não vinculadas, e maior proporção de profissionais remunerados, dez contra dois. As não vinculadas, por sua vez, relatam mais bonificações por resultados, onze contra uma, sugerindo modelos de incentivo

distintos. Destaca-se ainda a ausência de profissionais com deficiência nas comissões técnicas, o que tensiona a missão inclusiva do movimento paralímpico.

À luz desses achados, recomenda-se adaptar e operacionalizar modelos de gestão ao contexto paralímpico com foco em cinco eixos. Primeiro, formalização de processos com sistema de gestão, fluxogramas, governança e compliance para reduzir variabilidade e ampliar transparência. Segundo, desenvolvimento de pessoas com planos de carreira, formação continuada e programas de pós-carreira, incorporando metas de diversidade e inclusão de profissionais com deficiência. Terceiro, sustentabilidade financeira por meio de captação ativa via leis de incentivo e patrocínios, com monitoramento de custos. Quarto, inovação aplicada com uso de dados, ciência do esporte e tecnologias assistivas orientadas às especificidades da natação paralímpica. Quinto, equilíbrio entre missão social e alto rendimento, mitigando a atual predominância do desempenho. Em termos de política setorial, a evidência de que a vinculação ao CBCP se relaciona a melhores práticas formativas e vínculos laborais indica que programas indutores com padrões mínimos de governança, trilhas de capacitação e critérios de elegibilidade podem acelerar a profissionalização do ecossistema.

Os resultados estabelecem relação clara com a metodologia SPLISS, que balizou esta investigação. A combinação de desempenho esportivo com evidências de financiamento, infraestrutura e qualificação técnica sugere aderência parcial aos pilares do modelo. Persistem fragilidades em governança e avaliação sistemática, bem como na transição e na retenção de talentos. Esse contraste evidencia a utilidade do SPLISS como matriz de diagnóstico e planejamento, apontando prioridades factíveis para o fortalecimento dos programas analisados.

Este é um estudo transversal, com amostra reduzida e heterogênea, composta por associações, clubes e institutos, o que limita a generalização e não permite inferências causais. Parte das informações deriva de autodeclaração institucional e de documentos administrativos com diferentes níveis de padronização, o que pode introduzir viés de informação, como critérios distintos para equipe multidisciplinar, governança e compliance. Verificaram-se lacunas documentais, como ausência de fluxogramas, e inconsistências pontuais em registros numéricos e classificações funcionais, exigindo conferência e harmonização. Observou-se ainda concentração regional e acesso desigual a dados, especialmente financeiros e de pessoal, além de sensibilidade em temas de remuneração e bonificações, o que pode ter gerado

subestimações ou superestimações. Mesmo com o apoio do Comitê, houve dificuldade para garantir as participações. A complexidade do tema e o esforço de sistematizar informações gerenciais atuaram como barreiras adicionais.

Estudos longitudinais e multicêntricos devem avaliar o efeito de mecanismos de governança, formação continuada e inovação sobre desempenho, medido por medalhas e convocações, sustentabilidade financeira, medida pela diversificação de bolsas e de recursos, e impacto social, medido pela participação feminina e pela inclusão de profissionais com deficiência. A adoção de indicadores padronizados e de repositórios compartilhados favorecerá comparabilidade, transparência e aprendizado setorial, consolidando um corpo de conhecimento próprio da gestão de clubes paralímpicos, ancorado em evidências e sensível às especificidades da modalidade.

Como desdobramento prático, recomenda-se que a Academia Paralímpica do Comitê Paralímpico Brasileiro amplie sua oferta formativa para incluir cursos específicos de gestão de clubes e programas paralímpicos, em linha com a bem-sucedida estrutura de capacitações já existente para treinadores e para áreas como fisioterapia. Esses cursos podem abordar temas como governança e compliance, planejamento estratégico e financeiro, captação de recursos e prestação de contas, gestão de pessoas e do voluntariado, marketing e relacionamento com stakeholders, avaliação de desempenho e uso de indicadores, além de módulos sobre acessibilidade, inclusão e gestão de tecnologias assistivas. Sugere-se formato híbrido, com trilhas modulares e certificação, estudo de casos de clubes brasileiros, mentorias com especialistas e atividades práticas articuladas às realidades regionais, de modo a fortalecer capacidades institucionais e reduzir assimetrias na gestão do paradesporto no país.

A partir do estudo desenvolvido pode-se perceber diversas adversidades e dificuldades que os protagonistas do desporto paralímpico passam, especialmente a natação paralímpica. Para tanto, como contribuição recomenda-se uma proposta preliminar a fim de contribuir por uma transformação da cultura esportiva e melhor organização dos clubes esportivos e principalmente de clubes que militam na natação paralímpica. Assim, é necessário o estabelecimento de um plano de desenvolvimento institucional plurianual de 3 a 5 anos, com metas por área (técnica, social, financeira). A garantia da inclusão ativa dos atletas com deficiência na gestão participativa do clube/projeto, além de criar instâncias permanentes de avaliação e transparência, com auditoria técnica e prestação de contas à comunidade. Como também, promover

ações de visibilidade e narrativa positiva sobre o esporte paralímpico, combatendo o capacitismo e ampliando o alcance social das iniciativas.

Nesta modelagem é importante estabelecer linhas de ação estratégica e captação e desenvolvimento de Atletas, através de um mapeamento de talentos com deficiência em escolas, centros de reabilitação e projetos sociais, programas de iniciação esportiva adaptada com acompanhamento técnico-científico, integração com instituições de educação especial e parcerias com Secretarias de Esporte e Saúde, e universidades.

Neste sentido, fornecer meios que fomenta a formação profissional e capacitação, promovendo a criação de um plano contínuo de capacitação para técnicos, gestores e profissionais de apoio, oferta de cursos em classificação funcional, prescrição adaptada de exercícios, psicologia do paradesporto, além de convênios com universidades para estágio supervisionado e iniciação científica.

Ao seguir na proposta, é imprescindível o monitoramento de desempenho e avaliação com o uso de indicadores de rendimento individual e coletivo (tempo, eficiência técnica, recuperação, entre outros), aplicação de tecnologia (softwares, sensores, GPS aquático, filmagens), criação de relatórios periódicos para planejamento e tomada de decisão.

Em relação a sustentabilidade, é imperativo a diversificação de fontes de financiamento como leis de incentivo, patrocínio, crowdfunding, apoio público e privado. Criação de portfólio institucional com indicadores de impacto social e esportivo e programa de fidelização de patrocinadores com visibilidade e métricas de retorno (ESG/ODS).

A proposta do Modelo de Gestão ao Esporte Paralímpico, requer um modelo que considere as especificidades do movimento paralímpico, como classificação funcional como elemento técnico e organizacional, necessidade de acessibilidade física, comunicacional e metodológica em todas as etapas, ênfase no esporte como ferramenta de inclusão, reabilitação e emancipação e adaptação dos processos de treinamento à individualidade do atleta e à realidade institucional.

A proposta de modelo de gestão para a natação paralímpica visa consolidar um ambiente profissional, sustentável e inclusivo, capaz de formar atletas de alto rendimento e cidadãos ativos. Ao estruturar clubes e projetos com base em multidisciplinaridade, tecnologia, governança e impacto social, amplia-se o potencial do esporte paralímpico como ferramenta de transformação pessoal e coletiva.

Esse modelo é escalável e replicável para outras modalidades paralímpicas, respeitando suas especificidades, e pode ser a base para planos de fomento público, políticas federativas e projetos financiados via leis de incentivo.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, P. H. M.; YAMANAKA, G. K.; MAZZEI, L. C. **Planejamento estratégico como um dos fatores de sucesso das organizações esportivas: um estudo sobre os clubes esportivos brasileiros que atuam no contexto olímpico.** *Motrivivência*, v. 32, n. 63, p. 1–18, 2020. DOI: 10.5007/2175-8042.2020e71981.
- BARROS, C.; SOUZA, P.; SILVA, L. Desafios da gestão esportiva no Brasil. *Revista Brasileira de Gestão Esportiva*, v. 13, n. 2, p. 45-67, 2017.
- BARROS, C.; SOUZA, P.; SILVA, L. Modelos de gestão e o desempenho em competições: um estudo sobre clubes esportivos brasileiros. *Revista Brasileira de Gestão Esportiva*, v. 12, n. 3, p. 67-84, 2020.
- BARROS, M. de M.; ELIAS, F. A. C. **A gestão de clubes e a profissionalização do futebol no Brasil a partir das diretrizes da Lei Pelé.** *Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n. 31, 2023.
- BECKMAN, E. M.; REIS, H. H.; WAGNER, J. The global evolution of the Paralympic movement. *International Journal of Sports Studies*, 2014.
- BECKMANN, J.; HOUSTON, J. The role of education and research in Paralympic sport development. *Sport in Society*, v. 24, n. 9, p. 1423-1438, 2021.
- BEECH, J.; CHADWICK, S. **The Business of Sport Management.** Pearson Education, 2013.
- BERTOLI, F.; RODRIGUES, J.; LIMA, M. O desenvolvimento de profissionais na gestão esportiva brasileira. *Revista de Gestão Esportiva Latino-Americana*, v. 8, n. 1, p. 32-49, 2021.
- BOECK, R. S.; RIBAS, S.; CASTRO, H. O.; *et al.* **A trajetória de formação de treinadores brasileiros de atletismo considerando seu contexto evolutivo.** *Retos*, 2024.
- BRASIL. **Lei nº 11.438, de 29 de dezembro de 2006.** Institui incentivos fiscais para projetos desportivos. Diário Oficial da União, Brasília, 2006.
- BREDARIOL, B. **Mapeamento dos programas brasileiros de natação paralímpica.** *Revista Valore*, 2022.
- BRITTAIN, I. **The Paralympic Games Explained.** 2. ed. London: Routledge, 2016.
- BRITTAIN, I. **The Paralympic Games Explained.** New York: Routledge, 2010.
- CARVALHO, M.; OLIVEIRA, J.; SOUSA, P. Estruturas organizacionais no esporte: um estudo de caso dos clubes de futebol brasileiros. *Revista Brasileira de Gestão Esportiva*, v. 12, n. 1, p. 33-45, 2020.

BURKETT, B. **Technology in Paralympic sport: performance enhancement or essential for performance?** *British Journal of Sports Medicine*, v. 44, n. 3, p. 215–220, 2010. Disponível em: [bjsm.bmj.com](http://bjsm.bmj.com). Acesso em: 31 out. 2025.

CHAPPELET, J.-L.; MRKONJIC, M. **Basic Indicators for Better Governance in International Sport (BIBGIS): An Assessment Tool for International Sport Governing Bodies**. Lausanne: IDHEAP, 2013.

CHELLADURAI, P. **Managing Organizations for Sport and Physical Activity: A Systems Perspective**. 4. ed. New York: Routledge, 2014.

COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO (CPB). **Brasil brilha em Tóquio 2020 com recorde de medalhas**. Brasília, DF: CPB, 2021.

COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO (CPB). **Estatuto Social do CPB**. São Paulo: CPB, 2023.

COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO. **Planejamento Estratégico 2022–2024**. São Paulo: CPB, 2022.

COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO (CPB). **Plano Brasil Paralímpico 2021–2024** (e documentos institucionais: Estatuto, regulamentos, calendários, diretrizes de formação). Brasília: CPB, 2024.

COMITÊ PARALÍMPICO BRASILEIRO (CPB). **Brasil supera expectativas e brilha em Paris 2024**. Brasília, DF: CPB, 2024.

COSTA, R.; LIMA, S. Competências gerenciais no esporte paralímpico: um estudo sobre as habilidades necessárias para gestores de equipes de natação. *Journal of Sports Management*, v. 10, n. 3, p. 45-60, 2021.

COSTA, R.; RODRIGUES, M. Desafios e estratégias de financiamento no esporte paralímpico brasileiro. *Revista Brasileira de Gestão Esportiva*, v. 11, n. 3, p. 55-70, 2021.

DE BOSSCHER, V.; SHIBLI, S.; WESTERBEEK, H.; VAN BOTTENBURG, M. **Successful elite sport policies: An international comparison of the SPLISS model**. Routledge, 2015.

DE BOSSCHER, V.; SHIBLI, S.; VAN BOTTENBURG, M.; DE KNOP, P.; TRUYENS, J. **Successful Elite Sport Policies: An International Comparison of the Sports Policy Factors Leading to International Sporting Success (SPLISS 2.0) in 15 Nations**. Aachen: Meyer & Meyer Sport, 2015.

DEHGHANSAI, N.; PINDER, R. A.; BAKER, J. **Talent identification and development in Paralympic contexts: current state and future directions**. *Frontiers in Sports and Active Living*, v. 4, 2022. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/35784802/>. Acesso em: 31 out. 2025.



DOWNWARD, P.; DAWSON, A.; DEJONGHE, T. **Sports Economics: Theory, Evidence and Policy**. Routledge, 2009.

FERREIRA, A.; LIMA, S.; TORRES, V. Capacitação de gestores para o esporte paralímpico: uma abordagem inclusiva. **Revista de Gestão Inclusiva no Esporte**, v. 7, n. 1, p. 22-35, 2021.

FERREIRA, A.; LIMA, S.; TORRES, V. Planejamento estratégico no esporte: desafios e oportunidades no contexto brasileiro. **Revista Gestão Esportiva**, v. 14, n. 2, p. 20-35, 2019.

FERREIRA, A.; PIVA, R. Data-Driven management in sports: applications for Paralympic teams. **Revista Brasileira de Gestão Esportiva**, v. 18, n. 1, p. 15-32, 2022.

FERREIRA, A.; SANTOS, R. Eficiência operacional e modelos de gestão no esporte paralímpico brasileiro. **Revista Brasileira de Gestão Esportiva**, v. 10, n. 4, p. 55-73, 2021.

FREEMAN, R. E. **Strategic Management: A Stakeholder Approach**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

FULLERTON, S.; MERZ, G. R. **Sports Marketing: Creating Long Term Value**. Cengage Learning, 2011.

GONÇALVES, P.; ALMEIDA, C. Desenvolvimento de talentos no esporte: aplicações para clubes de alto rendimento. **Journal of High Performance Sport**, v. 8, n. 2, p. 45-63, 2020.

FURTADO, S.; TRINDADE, N. V.; MEZZADRI, F. M. A atuação do Comitê Paralímpico Brasileiro enquanto organização da sociedade civil de interesse público. **Revista Movimento**, v. 25, e25086, 2019. DOI: <https://doi.org/10.22456/1982-8918.92201>. Acesso em: 3 out. 2025.

GONÇALVES, P.; OLIVEIRA, C. Acessibilidade no esporte paralímpico: um estudo sobre as dificuldades enfrentadas pelos clubes brasileiros. **Revista Brasileira de Acessibilidade e Esporte**, v. 9, n. 2, p. 45-62, 2018.

GONÇALVES, P.; SILVA, A. Stakeholders na gestão de equipes paralímpicas: análise crítica do modelo aplicado à natação. **Revista de Gestão Esportiva**, v. 12, n. 2, 2020.

HOYE, R.; SMITH, A.; WESTERBEEK, H.; STEWART, B.; NICHOLSON, M. **Sport Management: Principles and Applications**. Routledge, 2015.

INTERNATIONAL PARALYMPIC COMMITTEE (IPC). **World Para Swimming Classification Rules and Regulations**. Bonn: IPC, 2023.

INTERNATIONAL PARALYMPIC COMMITTEE (IPC). **Tokyo 2020 Paralympic Games: Record-breaking event**. Bonn: IPC, 2021.

LEGG, D. Paralympic games overview. In: **Encyclopedia of Disability and Sports**. 2011.

LIMA, C.; COSTA, M. Gestão estratégica e inovação nos clubes esportivos brasileiros: um estudo de caso. **Revista de Gestão do Esporte**, v. 11, n. 1, p. 44-58, 2023.

LIMA, R.; SANTOS, F. Globalização e gestão esportiva: impactos na profissionalização de clubes brasileiros. **Revista Internacional de Gestão Esportiva**, v. 19, n. 1, 2023.

MADRIGAL, R.; WARNER, S. **Sport Management: An Overview**. New York: Routledge, 2016.

MARQUES, P.; OLIVEIRA, D. Responsabilidade social corporativa e o impacto do esporte paralímpico no Brasil. **Revista de Gestão Esportiva e Inclusão**, v. 14, n. 2, p. 75-91, 2021.

MARQUES, P.; OLIVEIRA, D. Gestão de stakeholders no paradesporto brasileiro: desafios e oportunidades. **Revista Brasileira de Gestão Esportiva**, v. 15, n. 3, 2021.

MARQUES, P.; SILVA, A. A gestão do esporte paralímpico no Brasil. **Estudos Interdisciplinares em Gestão Esportiva**, v. 5, n. 3, p. 75-90, 2022.

MARQUES, P.; SILVA, A. Gestão esportiva paralímpica: desafios e oportunidades no Brasil. **Estudos Interdisciplinares em Gestão Esportiva**, v. 7, n. 2, p. 75-90, 2021.

MASTERALEXIS, L. P.; BARR, C. A.; HUMS, M. A. **Principles and Practice of Sport Management**. Jones & Bartlett Learning, 2014.

MINISTÉRIO DO ESPORTE. **Programa Bolsa Atleta: diretrizes e normativas vigentes**. Brasília: MEsp, 2024.

MOREIRA, L. História do movimento paralímpico no Brasil: do pioneirismo à consolidação do CPB. **Revista Paralímpica**, v. 5, n. 1, 2019.

MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A. **Sport Marketing**. Human Kinetics, 2018.

NOGUEIRA, A. Impacto econômico dos megaeventos esportivos no Brasil: uma análise crítica. **Revista Brasileira de Economia do Esporte**, v. 12, n. 3, p. 20-35, 2018.

OLIVEIRA, F.; SOUZA, H. Gestão esportiva no Brasil: definições e práticas contemporâneas. **Gestão e Desempenho no Esporte**, v. 9, n. 3, p. 87-105, 2020.

PARIS 2024. **Inclusivity at the forefront of the Paris Paralympics**. *Paris 2024 Official Site*, 2024.

PEERS, D. Interrogating disability: the Paralympic Games and the political economy of disability sport. **Disability Studies Quarterly**, 2009.

PASINI, G. M.; GUTIERREZ, G. L.; DUARTE, E. Comitê Paralímpico Brasileiro: análise do ambiente, estratégia e estrutura organizacional. **Motrivivência**, v. 32, n. 63, p. 1–20, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8042.2020e73677>. Acesso em: 3 out. 2025.

PEREIRA, A.; SILVA, M. Governança esportiva em clubes brasileiros: dilemas e perspectivas. **Revista Internacional de Gestão Esportiva**, v. 12, n. 4, 2020.

PIVA, A. Políticas públicas e gestão esportiva no Brasil: uma análise crítica. **Revista Brasileira de Políticas Públicas Esportivas**, v. 9, n. 2, p. 120-138, 2020.

PIVA, A.; RODRIGUES, J.; MARTINS, C. A governança e a profissionalização dos clubes de futebol no Brasil: o impacto da Lei do Clube Empresa. **Revista de Direito Esportivo**, v. 16, n. 4, p. 122-145, 2022.

PIVA, A.; RODRIGUES, J.; MARTINS, C. Inovação tecnológica no esporte paralímpico: o impacto no desempenho de atletas de alto rendimento. **Revista de Empreendedorismo Esportivo**, v. 14, n. 1, p. 92-109, 2022.

PIVA, A.; XAVIER, M. Inovação e empreendedorismo no esporte: desafios e oportunidades no contexto paralímpico brasileiro. **Revista de Empreendedorismo Esportivo**, v. 12, n. 4, p. 67-81, 2022.

RAHNAMA, L.; SHARIFI RENANI, M.; BABAEI, A.; *et al.* A review of evidence on mechanical properties of running-specific prostheses and their effects on sprint performance. **Journal of Rehabilitation and Assistive Technologies Engineering**, 2024. Disponível em: PubMed Central. Acesso em: 31 out. 2025.

RAMOS, E.; CRUZ, H.; MENDES, A. Revisão bibliográfica sobre a gestão esportiva no Brasil. **Gestão em Movimento**, v. 10, n. 1, p. 14-35, 2021.

REIS, M.; SANTOS, D.; OLIVEIRA, F. Desafios e oportunidades na gestão esportiva paralímpica. **Revista Paralímpica**, v. 7, n. 2, p. 90-112, 2019.

REIS, M.; SANTOS, D.; OLIVEIRA, F. Gestão de equipes no esporte paralímpico: uma abordagem multifacetada. **Revista Paralímpica**, v. 8, n. 1, p. 56-78, 2019.

REIS, F. J. O. **(Des)uso do geoprocessamento nas políticas públicas para o esporte de rendimento no Brasil: uma análise dos programas do Ministério do Esporte**. Dissertação (Mestrado em Educação Física) — Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2019.

RODRIGUES, J.; ALMEIDA, T. Big data in sports management: implications for the future of performance analysis. **Sports Analytics Review**, v. 7, n. 1, p. 101-118, 2022.

RODRIGUES, J.; MARTINS, C. Inovação e gestão no esporte brasileiro: perspectivas de sustentabilidade. **Revista de Gestão do Esporte**, v. 14, n. 2, 2022.

ROGAN, F. Media and the Paralympic Games: changing perceptions. **Journal of Sport and Social Issues**, 2019.

SANTOS, J. História do esporte adaptado no Brasil: contribuições para o movimento paralímpico. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte Adaptado**, v. 10, n. 2, 2016.

SANTOS, L.; LOPES, V. Controle organizacional no esporte brasileiro: fragilidades e desafios. **Gestão Esportiva Contemporânea**, v. 9, n. 1, 2021.

SANTOS, E.; BORGES, M. A eficiência organizacional no esporte: um estudo sobre a estruturação dos clubes de futebol no Brasil. **Revista Brasileira de Administração Esportiva**, v. 15, n. 3, p. 67-81, 2022.

SILVA, M.; PEREIRA, A. A gestão baseada em competências: um estudo no esporte paralímpico. **Revista Internacional de Gestão Desportiva**, v. 16, n. 2, p. 43-59, 2021.

SILVA, P.; OLIVEIRA, P. Marketing de causa e visibilidade do esporte paralímpico. **Revista Brasileira de Comunicação e Esporte**, v. 8, n. 3, 2020.

SILVA, P.; PEREIRA, A. Desafios da acessibilidade no esporte paralímpico brasileiro: um estudo de caso sobre clubes regionais. **Revista Brasileira de Acessibilidade e Inclusão**, v. 12, n. 1, 2020.

SILVA, P.; PEREIRA, A. O controle gerencial no esporte: como os clubes podem melhorar sua eficiência? **Revista Gestão Esportiva Internacional**, v. 8, n. 1, p. 55-72, 2020.

SLACK, T.; PARENT, M. **Understanding Sport Organizations: The Application of Organization Theory**. Human Kinetics, 2006.

SOBRY, C. Governance in sport: what we learned from European experiences. **Journal of Sport Management and Governance**, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2017.

SMIT, A.; JANSSEN, I.; HETTINGA, F. J.; DE KONING, J. J.; HOFMIJSTER, M. J.; JANSSEN, T. W. J. **Elite performance in para-cycling: a scoping review**. **European Journal of Adapted Physical Activity**, v. 17, n. 2, 2024. DOI: <https://doi.org/10.5507/euj.2023.009>. Disponível em: [eujapa.upol.cz](http://eujapa.upol.cz). Acesso em: 31 out. 2025.

SOBRY, C. (ed.). **Sports Governance in the World: A Socio-Historic Approach**. Vol. I. Paris: Le Manuscrit, 2011.

SOARES, A.; CRUZ, B. Planejamento estratégico em clubes esportivos brasileiros: tendências e desafios. **Revista Brasileira de Planejamento Esportivo**, v. 11, n. 1, 2021.

SOBRY, C. (ed.). **The Organization of Sport in Europe: A Patch-work of Institutions, with Few Shared Points**. Paris: Le Manuscrit, 2011.

SOUZA, S. C. V. de. **Gestão do Basquetebol Brasileiro: percepção de gestores de entidades de administração e de prática da modalidade**. Dissertação (Mestrado em Ciências) — Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

SOUZA, C.; TEIXEIRA, A. Gestão estratégica no esporte: lições do futebol brasileiro. **Gestão Esportiva Contemporânea**, v. 7, n. 4, p. 99-115, 2019.

TWEEDY, S. M.; VANLANDEWIJCK, Y. C. **International Paralympic Committee position stand: background and scientific principles of classification in Paralympic sport**. **British Journal of Sports Medicine**, v. 45, n. 4, p. 259–269, 2011.

WICKER, P.; BREUER, C.; VON HANNA, A. **Organizational capacity and problems of sports clubs providing opportunities for people with disabilities**. **Sport Management Review**, v. 17, n. 1, p. 23–34, 2014.

WORLD PARA SWIMMING (IPC). **World Para Swimming Rules and Regulations**. Bonn: International Paralympic Committee, 2024.

WORLD PARA SWIMMING (IPC). **World Para Swimming Rules and Regulations**. Bonn: International Paralympic Committee, abr. 2024. Disponível em: [paralympic.org](https://www.paralympic.org). Acesso em: 31 out. 2025.

XAVIER, J. **Gestão Esportiva: Fundamentos e Práticas**. Editora Esporte, 2016.

XAVIER, J.; ALMEIDA, T. Infraestrutura e acessibilidade no esporte paralímpico brasileiro: um estudo de caso. **Revista Brasileira de Acessibilidade e Esporte**, v. 10, n. 2, 2020.

XAVIER, J.; LIMA, S. Desafios da gestão esportiva no esporte paralímpico brasileiro: um estudo de caso. **Revista Internacional de Gestão Esportiva**, v. 18, n. 2, p. 44-58, 2020.

XAVIER, J.; LIMA, S. Gestão corporativa em clubes paralímpicos: adaptações e práticas. **Revista Internacional de Gestão Esportiva**, v. 15, n. 2, 2020.

XAVIER, J.; LIMA, S. Responsabilidade social corporativa no paradesporto brasileiro: limites e possibilidades. **Revista de Gestão Esportiva e Inclusão**, v. 9, n. 4, 2021.