

# Gestão do voleibol no Brasil: o caso das equipes participantes da Superliga 2007-2008

CDD. 20.ed. 796.06  
796.325

Fernando Castro MARONI\*  
Dilson Ribau MENDES\*  
Flávia da Cunha BASTOS\*

\*Escola de Educação Física e Esporte,  
Universidade de São Paulo.

## Resumo

A gestão profissional do Esporte tem sido tema recente de estudos no País, envolvendo pesquisas referentes ao gestor e sua atuação nos diferentes segmentos da Indústria do Esporte (PITTS & STOTLAR, 2002). Poucos são os estudos desenvolvidos no sentido de caracterizar o administrador esportivo de clubes, federações e entidades de administração do Esporte (BASTOS, 2003, 2004; MEDALHA, 1982) e descrever as características organizacionais e de gestão de equipes brasileiras de Voleibol (DURIEUX, 2005; PIZZOLATO, 2004). A presente pesquisa, descritiva e exploratória, teve como objetivo descrever o perfil do gestor e as características organizacionais de equipes de Voleibol do Brasil participantes da Superliga de Voleibol 2007-2008, através de estudo de casos múltiplos. Para tanto, foi aplicado questionário junto aos gestores das equipes, composto de questões abertas e fechadas. Concluiu-se que as equipes possuem gestor profissional que exerce funções gerenciais estratégicas, e que a estrutura organizacional do Voleibol brasileiro de alto rendimento se caracteriza por ser fortemente calcada na instituição clubística, amparada prioritariamente pela iniciativa privada e com apoio do setor público municipal.

UNITERMOS: Gestão do esporte; Gestor; Voleibol.

## Introdução

O Esporte vem ganhando cada vez mais importância na sociedade, verificando-se que nas suas diferentes manifestações registra-se crescimento tanto no que se refere ao número de praticantes, quanto em relação a consumidores e admiradores. O estudo sobre o desenvolvimento da Indústria do Esporte tem se dado através da análise de impacto na sociedade moderna em diferentes países e no contexto global (GRAÇA FILHO & KASZMAR, 2002; KEARNEY, 2003; MILLER, STOLDT & COMFORT, 2002; PITTS & STOTLAR, 2002).

A importância da gestão adequada e profissional no âmbito das atividades relacionadas ao Esporte para a obtenção de resultados satisfatórios, não somente em termos técnicos e de negócios, como também quanto à contribuição para a sociedade, por meio da produção de riqueza e geração de empregos tem sido evidenciada por autores de diferentes países (AIDAR, OLIVEIRA & LEONCINI, 2000; PIRES, 2003; PIRES & SARMENTO, 2001; SARMENTO, PINTO & OLIVEIRA, 2006; SOUCIE, 2002).

Com o crescimento da Indústria do Esporte, a função de administrar entidades que compõem o mundo esportivo de modo geral e, em especial, aquelas do Esporte de rendimento, adquire enorme relevância, uma vez que essa manifestação se configura como uma das formas de entretenimento com maior audiência no mundo (Jogos Olímpicos, Copa do Mundo de Futebol, Automobilismo, Campeonatos Mundiais / Nacionais / Continentais das mais diferentes modalidades). Às organizações esportivas é imposta a necessidade de se abandonar a gestão amadorística: a sua profissionalização passa a ser o caminho para a excelência, a única forma de maximizar as vantagens do “boom” de investimentos no setor esportivo (ACOSTA, 2005; CORREIA & SOARES, 2005; REZENDE, 2000).

O cenário nacional da gestão de entidades esportivas apresenta mudanças nos últimos anos, evoluindo na direção da profissionalização, mas ainda se coloca muito aquém de outros países quanto a gestão profissional do Esporte. Esse quadro

começou a mudar a partir da década de 80. Com a profissionalização de várias modalidades esportivas e o aumento de investimentos e de transmissões televisivas, o Esporte foi se transformando em importante negócio, exigindo uma gestão muito mais preparada e que entenda e acompanhe essas mudanças.

No Brasil, esta visão se concretizou de maneira evidente na Confederação Brasileira de Voleibol (CBV), que desde os anos 70 reestruturou suas atividades com base na gestão profissional, com ênfase nos negócios. A partir de 1997, a entidade formalizou a profissionalização de sua gestão, adotando um modelo empresarial, fundamentando sua estrutura em unidades de negócios.

O Voleibol é a segunda modalidade mais praticada do País, a primeira na preferência do público feminino, e vem obtendo cada vez mais espaço dentro do cenário esportivo profissional. Tem se caracterizado como um exemplo de organização e de administração bem planejada e bem conduzida, com dirigentes sendo citados como exemplo para outras modalidades (PIZZOLATO, 2004). Tais constatações têm sido consideradas como fatores que podem explicar também os investimentos de organizações da iniciativa privada no apoio às equipes no âmbito da competição de alto rendimento (CAPINUSSÚ, 2005; GRAÇA FILHO & KASZMAR, 2002).

A criação da Superliga pela CBV, torneio que congrega as maiores e mais tradicionais equipes de Voleibol do País, disputado entre os meses de novembro e maio, é uma das ações que, por acompanhar o calendário europeu de competições, contribuiu para o desenvolvimento da modalidade no Brasil. O sistema de disputa e a tipologia das equipes participantes têm cada vez mais se adaptado no sentido de propiciar o desenvolvimento do “negócio” ou da “indústria” do Voleibol.

Segundo SLACK (1997) uma organização esportiva é uma entidade social envolvida na Indústria do Esporte, com objetivos bem definidos, sistemas administrativos estruturados e com limites identificados. Em relação à gestão de equipes, a crescente evolução do Esporte em todas as suas manifestações requer a participação de pessoal competente para gerir as mais complexas situações sem perder tempo, dar respostas aos novos desafios, principalmente nos dias atuais, em que acontece vertiginosa transformação do setor esportivo e são exigidos resultados imediatos (CAPINUSSÚ, 2005; CELMA, 2004).

REZENDE (2000) descreve as organizações esportivas no Brasil, classificando-as em duas categorias, aquelas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer, como centros de

treinamento e escolinhas de modalidades esportivas; academias; clubes e associações exclusivamente esportivas; empresas de consultoria e assessoria em negócios esportivos, de lazer e recreação; ligas, federações e confederações esportivas e outras entidades voltadas para o Esporte (fundações, instituições, comitês etc) e aquelas que possuem setores voltados para a atividade física, esportiva ou de lazer, como prefeituras, governos estaduais; clubes sociais, entidades representativas de categorias profissionais (SESC, SESI, sindicatos) e hotéis, “shoppings”, restaurantes.

Tomando-se como ponto de partida a tipologia apresentada por REZENDE (2000), que prevê duas categorias, 1) aquelas organizações que existem em função da atividade física, esportiva e de lazer, e 2) as que têm ações são voltadas para o Esporte, verificamos que dentre as organizações que atuam no Esporte, um outro segmento surge com ações marcantes no País: o das entidades particulares de ensino (Faculdades, Universidades, colégios, etc.), seja como entidade de prática, com equipes que participam de competições oficiais nas diferentes modalidades esportivas, seja como investidores e patrocinadores de equipes (MACHADO & ZEM, 2003).

Quando se trata exclusivamente de clubes esportivos, LIBARDI (2004) considera que a formação da administração deve ser diferenciada em função dos objetivos e do público da entidade. Nesse sentido, o autor apresenta uma tipologia dos clubes no Brasil, com as seguintes categorias: “Clubes Sócio-Culturais e Esportivos, Clubes de Campo, Clubes Temáticos, Clubes de Futebol (Profissionais/Amadores) e Associações Desportivas Classistas” (LIBARDI, 2004, p.2).

Dessa forma, a própria configuração das entidades de prática se encontra em processo de mudança, através do ingresso de empresas dos diferentes segmentos patrocinando ou criando entidades de prática para viabilizar a associação com o Esporte, criando-se a necessidade de gestão.

Existe pouco conhecimento gerado sobre a gestão profissional de maneira sistemática e permanente em entidades de prática esportiva na realidade brasileira. Em especial no Voleibol, verifica-se que poucos estudos têm analisado a gestão profissional de equipes esportivas (DURIEUX, 2005; MARCHI JÚNIOR, 2001; PIZZOLATO, 2004).

DURIEUX (2005), em estudo sobre o Voleibol em Santa Catarina, analisou a estrutura organizacional das equipes do Estado através das seguintes dimensões: complexidade, coordenação e centralização. A autora levantou e apresentou o detalhamento dos indicadores de cada uma dessas dimensões,

evidenciando que na dimensão complexidade há um aprofundamento quanto ao aspecto relativo à divisão de cargos e responsabilidades dentro de uma organização.

Especialmente no Voleibol, BIZZOCCHI (2008) sugere um organograma como modelo de estrutura organizacional que contém a divisão de cargos em uma equipe de Voleibol de alto nível (FIGURA 1).

O autor apresenta três grandes áreas no organograma de uma equipe de Voleibol de alto nível: “marketing”, administração e técnica. A área de “marketing” está fortemente ligada ao patrocinador(es) da equipe, suas ações e o retorno de investimento. A área técnica é responsável por todas as atividades relativas ao treinamento dos atletas em quadra/academia. A área administrativa desenvolve ações de gestão das atividades das equipes.

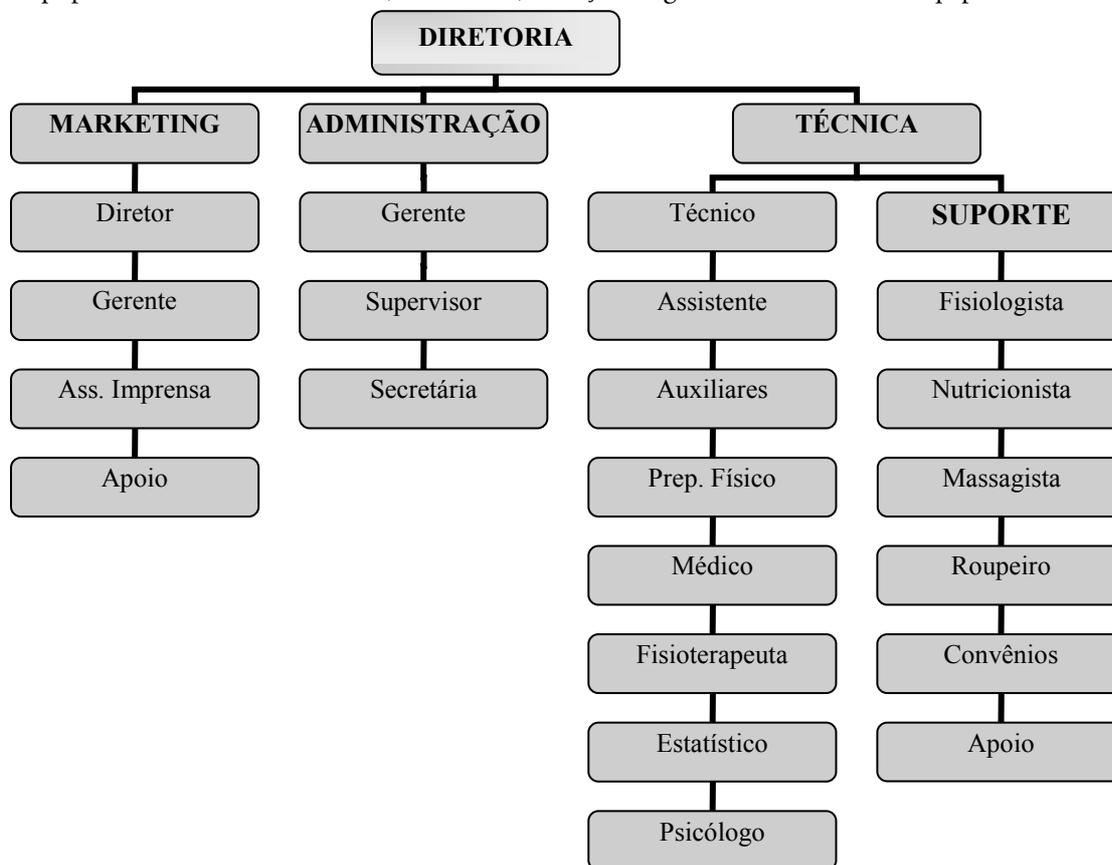


FIGURA 1 - Estrutura organizacional da comissão técnica (Adaptada de BIZZOCCHI, 2008, p.291).

Quanto ao profissional que atua na administração da entidade, pela descrição das atividades proposta por BIZZOCCHI (2008), pode-se supor que em equipes de Voleibol o supervisor é profissional situado no centro operacional das entidades, e portanto responsável por funções menos estratégicas do que as do gerente, situado em posição superior na linha hierárquica, e que teria funções mais relacionadas àquelas do vértice estratégico da organização, referentes à tomada de decisão (MINTZBERG, 2003).

Especificamente quanto ao cargo de gerente de Voleibol, BIZZOCCHI (2008) enfatiza que este cargo deve ser ocupado por uma pessoa respeitada no meio voleibolístico, organizada, criativa e com bons relacionamentos dentro da empresa patrocinadora e nos órgãos esportivos. É responsável pelas contratações

e pelo gerenciamento da verba da equipe, além de cuidar do relacionamento equipe-patrocínio. Assim, o gerente teria como função tomar as principais decisões estratégicas relativas à equipe.

No que se refere ao Supervisor, ele é o responsável pelo funcionamento do departamento e pela condução da operacionalização de questões administrativas, providenciando todo suporte necessário para que a comissão técnica e atletas possam executar seu trabalho da melhor maneira possível. Exemplos de atividades são o relacionamento com Confederações e Federações (inscrições em campeonatos, de atletas, participação em reuniões, confecção de tabelas de jogos); providências acerca de materiais e medicamento; viagens/jogos da equipe, alimentação, moradia, uniformização e disciplina.

Partindo do pressuposto de que todas as equipes de Voleibol que disputam a Superliga são profissionais e, portanto, a sua gestão também o é, e considerando que equipes profissionais que requerem gestão profissional são aquelas nas quais atletas, comissão técnica e corpo administrativo são compostos por pessoas preparadas e especializadas na execução de suas atividades e são remuneradas para exercer essas atividades, foi definido como objetivo geral do presente trabalho conhecer e analisar a gestão e a organização das equipes do Voleibol brasileiro que disputaram a Superliga 2007/2008.

Foram elencados ainda os seguintes objetivos específicos: descrever o perfil dos gestores das equipes,

descrever a estrutura e características organizacionais das equipes, levantar e descrever a relação entre as funções do gestor e seu perfil e levantar as diferenças entre as estruturas organizacionais das equipes e identificar os fatores que determinam estas diferenças.

Assim, para efeito da presente pesquisa, elegemos algumas funções que podem ser destacadas como de decisão estratégica para um gestor de uma equipe de Voleibol: definição dos objetivos da equipe, contratação da comissão técnica e atletas, agenda de jogos/campeonatos e ações junto a patrocinadores.

## Metodologia

A presente pesquisa se caracteriza, quanto aos fins, como pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que pretende expor características da estrutura organizacional das equipes de Voleibol participantes da Superliga, através do estudo de casos múltiplos. O modelo utilizado foi o da comparação de semelhanças entre as estruturas organizacionais e o perfil do gestor, presumivelmente comuns entre os casos (VERGARA, 2000; YIN, 1994).

Os dados foram obtidos por meio de questionário entregue aos gestores das equipes durante reunião promovida pela CBV em novembro de 2007, imediatamente antes do início da competição, com a autorização da entidade para tal fim. O questionário, composto de questões fechadas e abertas, foi construído com base em instrumento utilizado e validado por BASTOS, BARHUM, ALVES, BASTOS,

MATTAR, REZENDE, MARDEGAN e BELLANGERO (2006).

O universo das equipes participantes da Superliga de Voleibol 2007-2008 foi de 25 equipes, sendo 15 masculinas e 10 femininas. Tendo em vista a recusa de resposta de uma equipe masculina e uma feminina, a amostra foi constituída por 23 equipes, sendo 14 masculinas e nove femininas.

As informações referentes ao perfil dos gestores e das equipes foram tratadas de forma descritiva, através de estatística paramétrica, com cálculos de média, frequência e de porcentagem de frequência das variáveis estudadas. A partir da análise desses resultados foram realizados testes de correlação e análise de variância entre determinadas variáveis, através do pacote estatístico Statistical Program for Social Sciences (SPSS) versão 15.0.

## Resultados e discussão

### Perfil organizacional e funcional do gestor

Quanto ao perfil dos gestores, dos 23 questionários devolvidos, foram validadas 22 respostas, referentes a gestores de 13 de equipes masculinas e nove de equipes femininas.

A maioria dos gestores tem idade entre 30 e 59 anos (FIGURA 2), é do sexo masculino (95,7%)

e não foi atleta profissional. Para idade e sexo de gestores de clubes, esses resultados se assemelham aos obtidos em estudos sobre o gestor em diferentes segmentos realizados por AZEVÊDO e BARROS (2004), AZEVÊDO e SPESSOTO (2008), LEBRE e SANTOS SILVA (2004), SARMENTO, PINTO e OLIVEIRA (2006) e aos achados de BASTOS et al. (2006) e MEDALHA (1982).

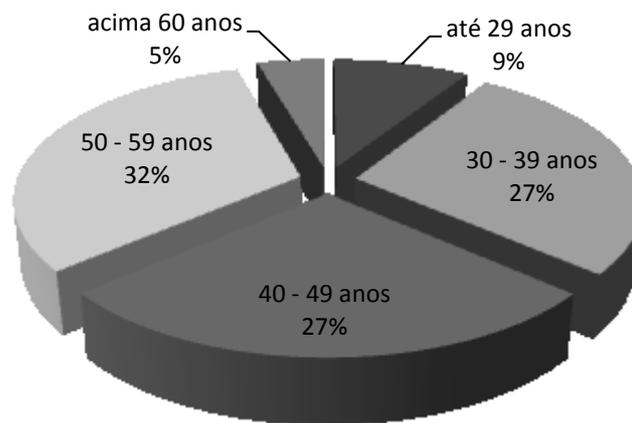


FIGURA 2 - Idade dos gestores por faixas etárias.

No que se refere à vida esportiva do gestor, ou seja, à possível influência da experiência como atleta ser relevante na escolha e/ou capacitação do gestor, o resultado obtido (36,4%) reitera o encontrado por BASTOS et al. (2006) em clubes sócio-culturais e esportivos (28,57% de ex-atletas). Esses resultados sugerem que esta variável não é determinante no acesso do gestor ao cargo.

O percentual de respostas indicando formação em curso superior não foi de 100 por cento, com a indicação de 13,1% dos respondentes sem curso superior concluído, diferentemente do obtido por BASTOS et al. (2006) em clubes de São Paulo. O nível de escolaridade predominante é a pós-graduação, em diferentes áreas e em nível de especialização (TABELA 1), assim como foi obtido no estudo de BASTOS et al. (2006) quanto à especialização em administração esportiva.

TABELA 1 - Distribuição dos cursos de pós-graduação concluídos.

Curso	n
Mestrado em Educação	1
Especialização em Administração Esportiva	5
Especialização em Marketing	2
Especialização em Treinamento Esportivo	2

Quanto ao curso de graduação frequentado, a maioria tem formação em Educação Física (54,5%) ou Administração de Empresas (13,6%) (TABELA 2), identificando-se ainda gestores com formação em outras áreas (Jornalismo, Direito, Engenharia, Arquitetura).

TABELA 2 - Áreas de graduação dos gestores.

Graduação	%
Educação física	54,5
Administração de Empresas	13,6
Outras	31,9

A atividade exercida junto às equipes não é exclusiva entre 45,5% dos respondentes, que declararam possuir outra atividade profissional, como encontrado por SARMENTO, PINTO e OLIVEIRA (2006). Resultados diferentes foram encontrados em estudo entre os gestores de clubes sócio-culturais e esportivos de São Paulo, no qual 71,43% não declararam exercer outra atividade profissional (BASTOS et al., 2006).

A função que o gestor desempenha na organização foi caracterizada como de Supervisor por 18 respondentes e como Gerente por quatro dos sujeitos, sugerindo a existência de diferentes estruturas organizacionais entre as equipes estudadas, uma vez que BASTOS et al. (2006) encontraram em clubes sócio-culturais e esportivos percentual de 85,71% de gerentes.

Dada as diferentes nomenclaturas do cargo atribuídas pelos gestores estudados e a predominância de cargos de Supervisor, e com base no pressuposto de que supervisores se diferenciariam de gerentes quanto as funções exercidas, quais sejam, operacionais e estratégicas (MINTZBERG, 2003), buscou-se identificar se havia alguma variável que poderia diferenciar os gestores denominados supervisores.

Para tanto, foram analisadas as respostas dadas à questão aberta sobre o desenho organizacional das equipes, com base no proposto por BIZZOCCHI (2008). Verificou-se que dos 18 Supervisores, 50% deles (n = 9) não estão subordinados a nenhuma gerência da entidade, sugerindo que os mesmos têm função equivalente à gerencial na organização, e os outros nove sujeitos estão subordinados a alguma gerência da entidade. A partir desta constatação, foram criados três grupos com a finalidade de se determinar se existem diferenças entre os grupos em função de algumas variáveis:

- Grupo A - Gerentes (n = 4)
- Grupo B - Supervisores sem gerente (n = 9)
- Grupo C - Supervisores subordinados a alguma gerência (n = 9)

Quanto à variável remuneração, a análise descritiva dos dados de todos os respondentes indicou um maior percentual na menor faixa salarial (TABELA 3). Passamos então a investigar a possível diferença entre os grupos em relação a esta variável. Foi calculada a média

dos salários por grupo (TABELA 4) e realizada análise de variância (ANOVA) para a comparação da média dos salários, que indicou que a média dos valores entre os gestores que ocupam cargo de Gerente (Grupo A) é diferente da média salarial dos supervisores.

TABELA 3 - Salário mensal dos gestores.

\* base considerada de câmbio: 1 € = R\$ 2,50.

R\$ (Reais)	Euros*	Frequência	%
não respondeu		1	4,5
até 4 mil	1.600	9	40,9
entre 4 e 6 mil	1.600 a 2.400	4	18,2
entre 6 e 8 mil	2.400 a 3.200	4	18,2
entre 8 e 10 mil	3.200 a 4.000	1	4,5
acima de 10 mil	acima de 4.000	3	13,6
Total		22	100

TABELA 4 - Média dos salários dos gestores por cargo.

\*Média das respostas, considerando 1 o menor salário, até R\$ 4.000,00, e 5 o maior salário, acima de R\$ 10.000,00.

Cargo		Média*	n	Desvio padrão
Grupo A	Gerente	4,25	4	1,50
Grupo B	Supervisor sem gerente	1,88	9	1,26
Grupo C	Supervisor subordinado a gerente	1,55	9	0,88

O passo seguinte da análise foi verificar se existe diferença entre as médias dos Grupos B e C. Foi realizado Teste T, que indicou não haver diferença significativa entre esses grupos. Dessa forma, quanto à variável salário, não foi possível afirmar que o Grupo B (supervisores sem subordinação a uma gerência) difere do Grupo C.

Quanto às funções exercidas, todas estratégicas, em maior ou menor grau, e que, segundo BIZZOCCI (2008), seriam desempenhadas pelo gerente, os resultados obtidos demonstram um alto grau de participação na tomada de decisão, especialmente no que se refere ao Grupo A, dos gerentes, (acima de 75%), com frequência menor entre os Supervisores, tanto do Grupo B como do Grupo C (TABELA 5).

TABELA 5 - Frequência de funções desempenhadas pelos gestores por cargo.

Funções desempenhadas	número de respostas SIM	Grupo A	Grupo B	Grupo C
		Gerente (n = 4)	Supervisor sem gerente (n = 9)	Subordinado a gerência (n = 9)
Definir objetivos da equipe	13	3 (75%)	5 (55%)	5 (55%)
Contratação comissão técnica	15	4 (100%)	4 (44%)	7 (77%)
Contratação atletas	17	4 (100%)	6 (66%)	7 (77%)
Quais campeonatos participar	15	4 (100%)	4 (44%)	7 (77%)
Ações patrocínio	15	4 (100%)	6 (66%)	6 (66%)
Outras	2	Coordenar categorias de base		

Dessa forma, não foi possível diferenciar os dois grupos que ocupam diferentes posições hierárquicas na organização em relação às funções desempenhadas pelos seus integrantes. Os dados de frequência relativos ao Grupo C (supervisores com gerente),

em termos teóricos situados no centro operacional das entidades, demonstram que entre 55 a 77% desses gestores realizam funções típicas de cargos gerenciais, ligados mais diretamente ao vértice estratégico das organizações.

## Perfil organizacional das equipes

Quanto ao bloco das questões referentes ao perfil das equipes, 23 questionários devolvidos foram validados, sendo 14 de equipes masculinas e nove de equipes femininas.

Em relação à tipologia das equipes inscritas, verifica-se que a maioria das respostas indicadas foi a de Clube (73,9%), havendo ainda referência a Associações Desportivas Classistas (ADC's) e Prefeituras e uma referência a outro tipo de entidade - associação sem fins lucrativos (Projeto Social) (TABELA 6).

TABELA 6 - Entidade de registro na Superliga.

	Frequência	%
Clube esportivo	17	73,9
Associação Desportiva Classista	3	13,0
Prefeitura	2	8,7
Instituto/Clube do patrocinador	0	0,0
Associação Atlética Acadêmica	0	0,0
Outro	1	4,3
Total	23	100,0

Ao analisarmos as respostas quanto à entidade Clube, verificamos que parte das entidades não correspondia à caracterização de Clube sócio-cultural e esportivo em função da tipologia de clubes brasileiros proposta por LIBARDI (2004). Dessa forma, com base na listagem das

equipes inscritas, fornecida pela CBV, identificamos entre as 17 respostas indicando a opção Clube, 10 equipes que na realidade se enquadram como clube sócio-cultural e esportivo. Das outras sete equipes, duas são Clubes exclusivamente de Voleibol e cinco são Clubes Poliesportivos, dos quais três são Clubes de patrocinadores e dois Clubes de prefeituras (TABELA 7).

TABELA 7 - Tipos de clube.

	Frequência
Clube sócio-cultural e esportivo	10
Clube de voleibol	2
Clube poliesportivo de patrocinador	3
Clube poliesportivo de prefeitura	2
Total	17

O tempo de existência das equipes variou entre dois meses e 28 anos, com 11 das equipes situadas nas faixas de até 10 anos de existência, e 12, com 10 a 28 anos. Quanto ao financiamento das equipes, a iniciativa privada (empresas e instituições de ensino superior) se apresenta com o principal mantenedor das equipes, fomentando o Esporte de rendimento da modalidade (FIGURA 3). A maioria dos mantenedores está há menos de 10 anos nas equipes, o que indica um recente envolvimento do mercado em um produto rentável, como é caracterizado o Voleibol do País, por sua excelência na gestão e alto nível técnico.

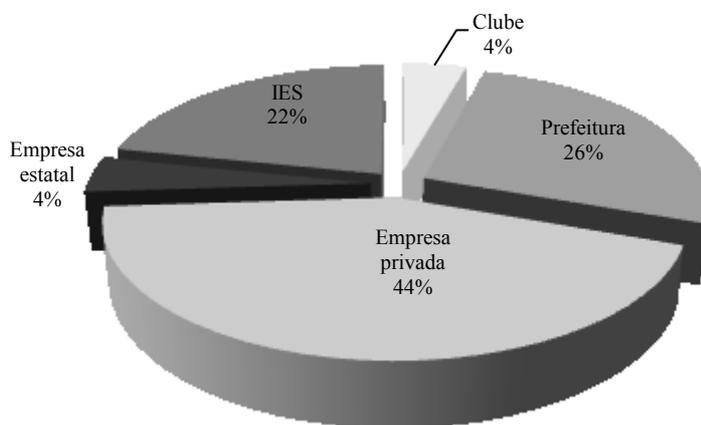


FIGURA 3 - Principal mantenedor.

Segmentando a análise por tipo de entidade, dos Clubes Sócio-culturais e Esportivos (n = 10), três têm mantenedores há mais de cinco anos e sete têm mantenedores com até cinco anos. Os dois Clubes de Voleibol têm patrocinadores com mais de cinco anos e todas as ADCs (n = 3) com menos de cinco anos.

A análise da distribuição dos valores orçamentários das equipes indica que cerca de 50% das equipes têm orçamento de até um milhão de reais (TABELA 8). Outro resultado sobre os investimentos no Voleibol se refere a relevância do setor público, através de prefeituras, que aparecem como parceiras ou co-patrocinadoras de 47,82% das equipes estudadas (FIGURA 4).

TABELA 8 - Orçamento da equipe.

\* base considerada de câmbio: 1 € = R\$ 2,50.

Em R\$ (Reais)	Em mil Euros*	Frequência	%
não respondeu		1	4,3
até 1 milhão	400	11	47,8
entre 1 e 2 milhões	entre 400 e 800	4	17,4
entre 2 e 3 milhões	entre 800 e 1.200	3	13,0
entre 3 e 4 milhões	entre 1.200 e 1.600	2	8,7
acima de 4 milhões	acima de 1.600	2	8,7
Total		23	100

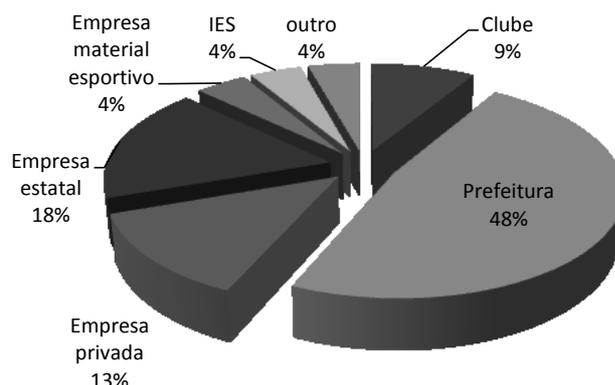


FIGURA 4 - Parceiros / Co-patrocinadores.

Esse panorama nos permite afirmar que os investimentos em equipes de Voleibol recentes têm sido feitos em entidades já estruturadas, como os clubes sócio-culturais e esportivos e as ADCs, e em clubes criados pelas próprias empresas patrocinadoras, que dessa forma têm também sob seu controle a gestão da entidade.

Foram ainda realizados cálculos de correlação entre variáveis relativas ao gestor e a equipe. Foram obtidos índices significantes entre o tempo de gestão profissional (há quanto tempo a equipe possui um gestor

profissional) e o tempo que o mantenedor está na equipe, 0,647 (significante a 0,01). Resultado também significativo foi a correlação entre o orçamento da equipe e o salário do gestor, com 0,714 (significante a 0,01).

Esses resultados podem ser considerados indicativos das afirmações encontradas na literatura quanto ao alto grau de profissionalização da gestão da modalidade no País, agora especificamente quanto à gestão das equipes, provável reflexo da orientação das ações da própria CBV.

## Conclusão

Os resultados obtidos nesta pesquisa permitem concluir que nas equipes de alto rendimento do Voleibol brasileiro a gestão está a cargo de profissional com características semelhantes ao que se verifica na literatura sobre o gestor profissional, ou seja, um profissional contratado, capacitado, responsável e/ou participante das decisões estratégicas e pelo planejamento e coordenação das atividades voltadas ao desenvolvimento e execução dos objetivos da equipe.

Em relação ao perfil funcional do gestor, não foi possível, mesmo quando agrupados por cargo declarados - Gerente e Supervisor - identificar diferenças nem quanto ao salário nem quanto às funções estratégicas desempenhadas.

Conclui-se ainda que a estrutura organizacional do Voleibol brasileiro de alto rendimento se caracteriza por ser fortemente calcada na instituição clubística característica do meio esportivo brasileiro (clubes

sócio-culturais e esportivos) no meio esportivo brasileiro, com crescente participação de entidades de prática criadas por empresas patrocinadoras, típicas do Esporte de alto rendimento em outros países capitalistas.

Dessa forma, reafirma-se o papel relevante que a iniciativa privada tem no desenvolvimento da modalidade no País. Outro fator de destaque é a participação de entidades do setor público municipal, seja como entidade de prática ou como apoiadora, através do financiamento da manutenção de entidades de prática.

Acredita-se que este cenário não é exclusivo do Voleibol, uma vez que outras modalidades têm

se desenvolvido com participação em diferentes graus de entidades de prática e com financiadores e apoiadores do setor privado e de órgãos estatais. Dessa forma, são necessários novos estudos tanto no sentido de se avaliar tendências e evolução dos pontos analisados no presente estudo em relação ao Voleibol brasileiro, bem como em relação a outras modalidades, tornando possível tanto para gestores como para entidades que apóiam o Esporte no Brasil oferecer elementos norteadores para a tomada de decisões em relação ao desenvolvimento do Esporte de alto rendimento.

## Abstract

Volleyball teams management in Brazil (superliga 2007-2008)

Professional sport management has been a theme of studies in Brazil, involving researches concerning the manager and his performance in different segments of the sports industry (PITTS & STOTLAR, 2002). Several studies have been developed, to characterize the administrator of clubs, federations and sports administration entities (BASTOS, 2003, 2004; MEDALHA, 1982) and to describe the organizational and managerial characteristics of brazilian volleyball teams (DURIEUX, 2005; PIZZOLATO, 2004). This survey, descriptive and exploratory, had the main objective of describing the manager profile and the organizational characteristics of brazilian volleyball teams, participants of the "2007-2008 Volleyball Superleague Championship", through multiple case studies. For this, the team managers answered a questionnaire. The main findings were that the teams have professional managers, performing managerial strategic functions. Furthermore, the organizational structure of the high level brazilian volleyball teams is characterized by being strongly based on the social sports clubs model, sponsored mainly by the private sector and supported by the municipal governments.

UNITERMS: Sports management; Manager; Volleyball.

## Referências

- ACOSTA, R.H. **Gestión e administración de organizaciones deportivas**. Barcelona: Paidotribo, 2005.
- AIDAR, A.C.K.; OLIVEIRA, J.J.; LEONCINI, M.P. (Orgs.) **A nova gestão do futebol**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- AZEVÊDO, P.H.; BARROS, J.F. A necessidade de administração profissional do esporte brasileiro e o perfil do gestor público, em nível federal, que atuou de 1995 a 2002. **Lecturas, Educación Física y Deportes**, Buenos Aires, v.10, n.74, 2004. Disponível em: <<http://www.efdeportes.com>>. Acesso em: 07 maio 2007.
- AZEVÊDO, P.H.; SPESSOTO, R.E.N. Caracterização do perfil retrospectivo do dirigente esportivo de clube de futebol profissional da primeira divisão, entre os anos 2003 e 2007. In: CONGRESSO DA APOGESD, 9., 2008, Vila Real. **Anais...** Vila Real: APOGESD, 2008.
- BASTOS, F.C. Administração Esportiva: área de estudo, pesquisa e perspectivas no Brasil. **Motrivivência**, São Cristóvão, v.15, n.20/21, p.295-306, 2003.
- \_\_\_\_\_. Sport manager's fields of practice: propose of a model for Brazil. **FIEP Bulletin: Journal of the International Federation of Physical Education**, v.74, p.429-31, 2004. Special edition.
- BASTOS, F.C.; BARHUM, R.; ALVES, M.; BASTOS, E.; MATTAR, M.; REZENDE, M.; MARDEGAN, M.; BELLAN-GERO, D. Perfil do administrador esportivo de clubes de São Paulo/Brasil. **Revista Mackenzie de Educação Física e Esporte**, São Paulo, v.5, n.1, p.13-22, 2006. Disponível em: <<http://www.mackenzie.com.br>>. Acesso em: 14 jun. 2007.

- BIZZOCCHI, C. **O voleibol de alto nível**: da iniciação à competição. 3 ed. São Paulo: Manole, 2008.
- CAPINUSSÚ, J.M. Formação de recursos humanos e a necessidade de uma administração desportiva moderna capaz de influir de forma positiva no desempenho da equipe e do atleta. **Arquivos em Movimento**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.87-93, 2005.
- CELMA, J. **ABC del gestor deportivo**. Zaragoza: INDE, 2004.
- CORREIA, A.; SOARES, J. A tomada de decisão estratégica e a estrutura organizacional nas associações desportivas de modalidade. **Revista Portuguesa de Gestão do Desporto**, Porto, v.2, n.1, p.21-39, 2005.
- DURIEUX, A. **O processo de empresarização do voleibol catarinense**. 2005. 148 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.
- GRAÇA FILHO, A.S.; KASZMAR, I.K. **O esporte como indústria**: solução para a criação de riqueza e emprego. Rio de Janeiro: Confederação Brasileira de Voleibol, 2002.
- KEARNEY, A.T. O jogo está começando. **HSM Management**, Barueri, v.39, p.37-46, 2003.
- LEBRE, E.; SANTOS SILVA, J.V. Quem são os dirigentes da natação em Portugal? **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Porto, v.4, n.2, p.331-34, 2004. Suplemento.
- LIBARDI, R. **Organização e funcionamento de áreas esportivas**. São Paulo, Universidade Sindi-Clube, 2004.
- MACHADO, J.R.; ZEM, C.A. **Marketing esportivo**: um estudo sobre o crescimento das instituições de ensino na prática do patrocínio esportivo. Piracicaba: UNIMEP, 2003. Disponível em: <[http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/marketing\\_compelto](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/marketing_compelto)>. Acesso em: 18 out. 2008.
- MARCHI JÚNIOR, W. **Sacando o voleibol**: do amadorismo à espetacularização da modalidade no Brasil (1970-2000). Campinas, 2001. Tese (Doutorado em Educação Física) - Faculdade de Educação Física, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.
- MEDALHA, J. **Duties of sport administrator in selected brazilian sport association with implications for professional preparation**. Indiana, 1982. 267p. Thesis School of Health, Physical Education and Recreation, Indiana University, 1982.
- MILLER, L.K.; STOLDT, G.C.; COMFORT, G. Profissões relacionadas à administração esportiva. In: HOFFMAN, S.J.; HARRIS, J.C. (Orgs.). **Cinesiologia**: o estudo da atividade física. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- PIRES, G. **Gestão do desporto**: desenvolvimento organizacional. Porto: APOGESD, 2003.
- PIRES, G.M.V.S.; SARMENTO, J.P. Conceito de gestão de desporto: novos desafios, diferentes soluções. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, Porto, v.1, n.1, p.88-103, 2001.
- PITTS, B.G.; STOTLAR, D.K. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.
- PIZZOLATO, E.A. **Profissionalização de organizações esportivas**: estudo de caso do voleibol brasileiro. Rio de Janeiro, 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2004.
- REZENDE, J.R. **Organização e administração no esporte**. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- SARMENTO, J.P.; PINTO, A.; OLIVEIRA, A.E. O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. **Revista Portuguesa de Gestão de Desporto**, Porto, v.3, n.2, p.58-63, 2006.
- SLACK, T. **Understanding sport organizations**: the application of organization theory. Champaign: Human Kinetics, 1997.
- SOUCIE, D. **Administración, organización y gestión deportiva**. Zaragoza: INDE, 2002.
- VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R. **Case study research**: design and methods. Londres: Sage, 1994.

ENDEREÇO

Fernando Castro Maroni  
Departamento de Esporte  
Escola de Educação Física e Esporte - USP  
Av. Prof. Melo Moraes, 65  
05508-030 - São Paulo - SP - BRASIL  
e-mail: fernandomaroni@yahoo.com

Recebido para publicação: 22/04/2009

Revisado: 19/10/2009

Aceito: 16/11/2009